

**Sergio Peter Leitner**

**Vertriebsmanagement  
mit  
Sales Excellence**

eingereicht als

**Diplomarbeit**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Wirtschaftswissenschaften**

Graz, 2011

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

# **Bibliographische Beschreibung**

Sergio Peter, Leitner:

Vertriebsmanagement mit Sales Excellence. – 2011. - 171 Seiten

Graz, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

Diplomarbeit, 2011

## **Referat:**

Die Marktsituation vieler Unternehmen ist mit zunehmendem Wettbewerbsdruck immer schwieriger zu bewältigen. Ursache dieses neuen Marktumfeldes sind internationale Wettbewerber im Zuge der Globalisierung, Konzentrationsprozesse auf den Märkten, Verkürzung der Produktionslebenszyklen sowie steigende Leistungserwartung der Kunden. Individuelle Betreuung und abgestimmte Leistungsbündel prägen die moderne Marktwirtschaft. Moderne Konzepte wie Customer Relationship Management, Systems Selling und Key Account Management zeigen nur teilweise neue Möglichkeiten auf um dem zunehmendem Veränderungsdruck im Vertrieb gewachsen zu sein. Die Antwort auf diese Herausforderungen ist der Sales-Excellence-Ansatz. Ziel dieser Diplomarbeit ist es, bei einem international tätigen Unternehmen eine empirische Studie mit Hilfe des Sales-Excellence-Ansatz durchzuführen. Die wichtigsten Instrumente zur Analyse und Optimierung der Vertriebstätigkeit mit dem Sales-Excellence-Ansatz sind die Dimensionen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement. Bei dieser wissenschaftlichen Arbeit werden Führungskräfte mit Vertriebsverantwortung hinsichtlich deren Vertriebsprofessionalität bewertet. Im Focus sind jene Facetten, bei denen die größten Defizite vermutet werden. Eine genaue Zusammenfassung der Ergebnisse soll dem Unternehmen helfen, ihre Vertriebsarbeit zu professionalisieren und somit zukunftsfähig zu machen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Bibliographische Beschreibung</b>	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Definition Sales Excellence</b>	<b>4</b>
<b>3. Perspektiven im Vertrieb</b>	<b>6</b>
3.1 Der Sales-Excellence-Ansatz im Detail	8
3.2 Der Sales-Excellence-Ansatz in der Praxis	13
3.3 Der ökonomische Nutzen von Sales-Excellence	20
<b>4. Vertriebsstrategie</b>	<b>23</b>
4.1 Schwerpunkt der Vertriebsstrategie in Bezug auf den Kunden	27
4.1.1 Kundendefinition Ausgangspunkt der Vertriebsstrategie	28
4.1.2 Segmentierung der Kunden	30
4.1.3 Langfristiger Erfolg durch Wettbewerbsvorteile	36
4.2 Marktgerechte Preispolitik	41
4.2.1 Preispositionierung am Markt	43
4.2.2 Rabatt und Konditionspolitik	44
4.2.3 Competitive Bidding	49
<b>5. Vertriebsmanagement</b>	<b>53</b>
5.1 Vertriebsprozesse erfolgreich gestalten	55

5.1.1	Ausrichtung der Vertriebsorganisation nach Kunden	59
5.1.2	Kundenorientierte Betreuungsqualität	62
5.1.3	Operative Vertriebskontrolle	64
5.2	Personalmanagement im Vertrieb	70
5.2.1	Objektive Leistungsbewertung der Mitarbeiter	71
5.2.2	Professionalität bei der Personalgewinnung	75
5.2.3	Steigerung der Produktivität durch Personalentwicklung	81
5.2.4	Balanced Scorecard im Vertrieb	86
5.2.5	Leistungsorientierte Vergütungssysteme	91
5.3	Kultur im Vertrieb	98
5.3.1	Umsetzung von Veränderungsprozessen durch Unternehmenskultur	99
5.3.2	Kultur im Vertrieb manifestieren	103
<b>6.</b>	<b>Informationsmanagement</b>	<b>105</b>
6.1	Der Kunde im Fokus	107
6.1.1	Wichtige Kundeninformationen im Vertrieb	107
6.1.2	Richtiger Ressourceneinsatz aufgrund der Kundenstruktur	111
6.1.3	Monetäre Erfolge durch genaue Kundenrentabilitätsbetrachtung	117
6.1.4	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	121
6.1.5	Verwendung von CRM und CAS beim Informationsmanagement	124
<b>7.</b>	<b>Kundenbeziehungsmanagement</b>	<b>127</b>
7.1	Vertriebspersönlichkeiten im Kundenbeziehungsmanagement	127
7.1.1	Individuelle Persönlichkeitsmerkmale	128
7.1.2	Erfolgsfaktor Sozialkompetenz in der Kundenbeziehung	130

7.1.3	Vertrauen durch Fachkompetenz	133
7.1.4	Medium Internet im Kundenbeziehungsmanagement	136
7.1.5	Key Account Management der Schlüssel zum Erfolg	138
<b>8.</b>	<b>Empirischer Teil</b>	<b>143</b>
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>170</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung</b>	<b>i</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>ii</b>
	<b>Internetquellen</b>	<b>v</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sales-Excellence

Abbildung 2: Die vier Sales-Ex-Dimensionen

Abbildung 3: Mögliche Aspekte bei der Auswahl von Vertriebspartnern

Abbildung 4: Typische Sales-Ex-Profile

Abbildung 5: Zentrale Fragen bei der Anwendung des Sales-Ex-Ansatzes

Abbildung 6: Beispielhafte Checkliste mit Belegen für die Bewertung

Abbildung 7: Richtlinien für die Vergabe der Punktwerte bei einer  
Sales-Ex-Bewertung

Abbildung 8: Empfohlener Ablauf eines Projekts zur Sales-Excellence-  
Selbstbewertung

Abbildung 9: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Niveau und  
verschiedenen Maßen des Unternehmenserfolgs

Abbildung 10: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Dimensionen und  
dem Markterfolg

Abbildung 11: Definition der Vertriebsstrategie

Abbildung 12: Crossfunktionale Kundenteams

Abbildung 13: Kriterien zur Kundensegmentierung

Abbildung 14: Erfolgswirkung der Kundenpriorisierung

Abbildung 15: Komparativer Konkurrenzvorteile

Abbildung 16: Alternative Strategien im Rahmen der Preispositionierung

Abbildung 17: Vergleich von realisierten Preisen und Listenpreisen am Beispiel  
eines Industriegüterherstellers

Abbildung 18: Konditionen am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme  
für Fenster, Türen, Fassaden

Abbildung 19: Competitive Bidding am Beispiel einer Ausschreibung für den Bau  
einer Sporthalle

Abbildung 20: Arten von Verkaufsprozessen

- Abbildung 21: Kundenbindungsmaßnahmen
- Abbildung 22: Handlungsoptionen der Kundenakquisition
- Abbildung 23: Vor- und Nachteile der Organisationsformen im Überblick
- Abbildung 24: Vertriebsorganisation nach Kunden
- Abbildung 25: Schema eines Planungs-und Kontrollprozesses
- Abbildung 26: Kennzahlen zur Analyse von Abweichungsursachen
- Abbildung 27: Führungsinstrumente und Einflussgrößen der Leistung
- Abbildung 28: Die Leistungsbeurteilung liefert Schlüsselinformationen für viele Maßnahmen im Personalbereich
- Abbildung 29: Die zwei Arten der Personalbeschaffung
- Abbildung 30: Instrumente der Personalauswahl im Überblick
- Abbildung 31: Weiterbildung als Prozess
- Abbildung 32: Möglichkeiten für Personalentwicklungsmaßnahmen
- Abbildung 33: modifizierte Darstellung eines Balanced Scorecard am Beispiel eines Handelsbetrieb für Aluminium und Stahl
- Abbildung 34: modifizierte Darstellung Personalsteuerung durch Zielvereinbarung mit Balanced Scorecard
- Abbildung 35: modifizierte Darstellung der Schritte bei der Erarbeitung eines leistungsorientierten Vergütungssystems
- Abbildung 36: modifizierte Darstellung Varianten für Auszahlungsfunktionen
- Abbildung 37: modifizierte Darstellung Instrumente zur Veränderung der Kultur
- Abbildung 38: modifizierte Darstellung Einflussfaktoren der Benutzerorientierung eines Informationssystems
- Abbildung 39: modifizierte Darstellung zentrale Kundeninformationen im Überblick

- Abbildung 40: modifizierte Darstellung ABC-Analyse am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden
- Abbildung 41: modifizierte Darstellung Das Kundenportfolio
- Abbildung 42: modifizierte Darstellung Kennzahlen zum Kundenportfolio
- Abbildung 43: modifizierte Darstellung Hierarchie relevanter Kosten
- Abbildung 44: modifizierte Darstellung, Diskonfirmationsparadigma (C/D-Paradigma)
- Abbildung 45: modifizierte Darstellung, Kundenbindung
- Abbildung 46: modifizierte Darstellung, Bestandteile von CAS-Systemen im Überblick (in Anlehnung an Kieliszek 1994)
- Abbildung 47: modifizierte Darstellung, Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern im Überblick
- Abbildung 48: modifizierte Darstellung, Aspekte der Sozialkompetenz im Überblick
- Abbildung 49: modifizierte Darstellung, Aspekte der sprachlichen und nichtsprachlichen Kommunikation
- Abbildung 50: modifizierte Darstellung, wichtige Aspekte der Fachkompetenz von Vertriebsmitarbeitern im Überblick
- Abbildung 51: modifizierte Darstellung, Kriterien für die Selektion von Key Accounts
- Abbildung 52: modifizierte Darstellung, Key Account Management als Prozess
- Abbildung 53: modifizierte Darstellung, Sales-Ex-Profil eines international agierenden Unternehmens



## Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer-Relationship-Management (dt.Kundenbeziehungsmanagement)
CLV	Customer Lifetime Value
d.h.	das heißt
ERP	Enterprise-Resource-Planing
KAM	Key Account Management
KKV	Komparative Konkurrenzvorteile
z.B.	zum Beispiel

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1:	Kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden
Tabelle 1.2:	<i>Checkliste zum Kapitel Vertriebsstrategie</i>
Tabelle 1.3:	Checkliste zum Kapitel Vertriebsmanagement
Tabelle 1.4:	Checkliste zum Kapitel Informationsmanagement
Tabelle 1.5:	Checkliste zum Kapitel
Tabelle 1.6:	Zusammenfassung der Sales-Excellence-Selbstbewertung unter Einbindung von externen Moderatoren

# Vertriebsmanagement mit Sales Excellence

## 1. Einleitung

Wie wird sich der Vertrieb in der Zukunft ausrichten müssen?

Der internationale Wettbewerbsdruck ist geprägt durch zunehmende Anbieterkonkurrenz und Marktsättigung. Konzentrationsprozesse auf den Märkten, Verkürzung der Produktlebenszyklen, kundenorientierte Leistungserbringung und steigende Leistungserwartung der Kunden, sind die Themen im täglichen Geschäftsleben.

Kundenspezifische Leistungsbündel haben in den letzten Jahren an großer Bedeutung gewonnen. Professionelle Konzepte wie Customer Relationship Management, Systems Selling und Key Account Management versuchen für die schwierigen Herausforderungen eine Lösung zu finden. Modernes Vertriebsmanagement ist so ausgerichtet, dass bereits die Leistungserstellung kundenorientiert ist und Kundenanforderungen nur durch einen prozessorientierten Vertrieb erfüllt werden. Daraus resultiert, dass Prozessorientierung zum besseren Verständnis der Gesamtzusammenhänge im Vertrieb führt und Transparenz in der Kundenorientierung schafft. Dabei ist die wichtigste Zielsetzung im marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen die Steigerung der Produktivität und die Steigerung der Kundenorientierung.

In den vergangenen Jahren wurden viele Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung unternommen. Mit diesen Konzepten konnten Erfolge im Bereich des produzierenden Sektors sowie im Dienstleistungsbereich erzielt werden. Betrachtet man jedoch das Produktivitätsmanagement im Bereich der Marktbearbeitung so ist deutlich erkennbar, dass dort noch sehr viel Potenzial vorhanden ist. Die Ursache für dieses Versäumnis sind folgende:

Bei vielen Unternehmen ist es die Verunsicherung im Hinblick auf negative Auswirkungen der Produktivitätssteigerung im Vertrieb. Umsatzrückgänge und schlechte Deckungsbeiträge sind die Faktoren, die Vertriebsmanager damit

assoziiieren und damit jegliche Art von Produktivitätssteigerung im Vertrieb sofort im Keim ersticken. Es gibt viele Unternehmen wo moderne und marktgerechte Methoden des Produktivitätsmanagements nicht bekannt sind. In vielen Vertriebsbereichen von Unternehmen ist die Ursache für die Vernachlässigung des Produktivitätsmanagements die Eigendynamik der vorhandenen eigenen Vertriebskultur, wo Improvisation und Intuition großgeschrieben werden. Diese Art von Vertriebsmanagement ist jedoch in einem sich ständig veränderten Markt ohne systematisches Produktivitätsmanagement nicht mehr marktgerecht. Vielmehr werden Ansätze benötigt, die hinreichend Raum für Flexibilität und Intuition zulassen. Für viele Unternehmen ist die zentrale Triebkraft für das Handeln im Unternehmen die Kundenorientierung, die letztlich zur Kundenzufriedenheit führen soll. Die ständige Leistungserwartung des Kunden bedarf äußerster Sensibilität und ständiger Leistungssteigerung um eine Kundenzufriedenheit herzustellen. Die meisten Probleme treten in vielen Unternehmen im Bereich der Marktbearbeitung auf. Es ist einfach wichtig sich auf die potenzialstarken Kunden und gewinnbringenden Marktsegmenten zu konzentrieren. Dies wird leider nicht in allen Unternehmen gelebt. Vielmehr wird eine breite Streuung fokussiert.

Ein sehr wichtiger Bereich der Marktbearbeitung ist die Konditionspolitik. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass durch eine für den Kunden nicht nachvollziehbare Preis- und Konditionsgestaltung der Lieferanten letztlich vom Unternehmen viel Geld verschenkt wird. Daher ist eine nachvollziehbare Preispolitik ein entscheidender Faktor um eine maximale Ertragssituation zu erlangen. Viele Unternehmen kämpfen mit dem Problem, dass die produktorientierte und nicht die kundenorientierte Perspektive dominiert. Bei vielen Kundengesprächen wird das eigene Leistungsangebot präsentiert und auf die Bedürfnisse des Kunden nicht eingegangen. Der Trend von der klassischen Vermarktung einzelner Produkte ist rückläufig. Die meisten Unternehmen wollen Systemanbieter sein, die ein Leistungsbündel bestehend aus Waren und Dienstleistungen anbieten. Diese Form von Marktstrategie funktioniert aber nur mit einer kundenorientierten Perspektive.

Ein großes Defizit bei vielen Außendienstmitarbeitern ist das Problem des fehlenden Commitments zum Unternehmen. Signalisiert der Außendienst bei einem Kundengespräch nicht, dass er zu seinem Unternehmen steht und dass er stolz darauf ist in diesem Unternehmen zu arbeiten, ist dies äußerst kritisch zu sehen. Wie soll ein Kunde Vertrauen in ein Unternehmen haben, wenn nicht einmal sein direkter Ansprechpartner zum Unternehmen Loyalität zeigt? Diese aufgezeigten Probleme führen meistens zu einer aggressiven Preispolitik des Außendienstes. Defizite spiegeln sich in einer gewissen Ideenlosigkeit im Vertrieb wider. Statt innovativer Kundenbearbeitung kompensieren viele Mitarbeiter ihre eigenen Schwächen mit unnötigen Preissenkungen. In viele Unternehmen fehlen professionelle Informationssysteme die eine effektive und effiziente Vertriebsarbeit ermöglichen. Die Bedeutung von Markt- und Kundeninformationssystemen ist den Betrieben zwar bewusst, dennoch fehlen zuverlässige verwertbare aufgearbeitete Informationen. Kunden werden quantitativ nach Umsatzvolumen bewertet. Diese Betrachtung führt oft zu einer subjektiven, klassischen Zuordnung in ABC-Kunden. Der Kunde mit einem geringen Umsatzvolumen wird als C-Kunde eingestuft. Dabei wird vollkommen übersehen, dass es sich auch um einen attraktiven Kunden mit einem hohen Potenzial handeln kann, der jedoch seinen Bedarf derzeit beim Marktbegleiter bezieht.

Ein weiterer sensibler problematischer Aspekt betrifft die Anreizsysteme. Wie kann der Erfolg von Vertriebsmitarbeitern gemessen und honoriert werden?. Überholt sind Prämiensysteme für Außendienstmitarbeiter, die ausschließlich auf Umsatzgrößen Bezug nehmen. Solche Anreizsysteme entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen im Vertrieb und können den produktivorientierten Vertrieb schwächen.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, bei einem international tätigen Unternehmen eine empirische Studie mit Hilfe des Sales-Excellence-Ansatz durchzuführen. Alle angeführten Problembereiche werden erfasst und ausgewertet um eine marktgerechte innovative Vertriebsstrategie zu entwickeln. Die wichtigsten Instrumente zur Analyse und Optimierung der Vertriebstätigkeit mit dem Sales-Excellence-Ansatz sind die Dimensionen Vertriebsstrategie, Vertriebsmana-

gement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement. Bei dieser wissenschaftlichen Arbeit werden Führungskräfte mit Vertriebsverantwortung hinsichtlich deren Vertriebsprofessionalität bewertet. Im Focus sind jene Facetten, bei denen die größten Defizite vermutet werden. Eine genaue Zusammenfassung der Ergebnisse soll dem Unternehmen helfen, ihre Vertriebsarbeit zu professionalisieren und somit zukunftsfähig zu machen.

***Um den Lesefluss nicht zu unterbrechen, wird in der vorliegenden Arbeit nur die maskuline Form verwendet. Hier ist anzumerken, dass trotzdem immer männliche und weibliche Personen gemeint sind.***

## **2. Definition Sales Excellence**

Ein wichtiges Instrument zur Analyse und gezielten Marktanpassung in der Vertriebstätigkeit ist der Sales-Excellence-Ansatz. In der einschlägigen Literatur gibt es nicht sehr viele Definitionen da die Umsetzung individuell auf die einzelnen Unternehmen abgestimmt wird. Im Rahmen der Analyse werden sogenannte Sales-Ex-Profile identifiziert, aus denen Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung und Optimierung der Kundenorientierungsprozesse abgeleitet werden. Homburg/Schäfer/Schneider definieren Sales-Excellence folgendermaßen:

*„Sales-Excellence ist ein Ansatz zur Optimierung der Vertriebstätigkeit von Unternehmen, den wir in mehrjähriger Arbeit entwickelt haben. Er basiert auf Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen der verschiedensten Branchen sowie auf wissenschaftlichen Erkenntnissen auf dem Gebiet des Vertriebsmanagement. Ausgangspunkt für die Entwicklung dieses Ansatzes war die Frage nach Grundsätzen und Methoden eines professionellen Vertriebsmanagement.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 9

Eine sehr originelle Beschreibung von Sales Excellence finden wir bei dem Unternehmen Krueger Consulting:

*„ Sales-Excellence entsteht aus der Kombination von Leidenschaft und Professionalität. Konsistente Prozesse und professionelle Werkzeuge müssen dabei alle Vertriebsmitarbeiter optimal unterstützen, sich ganz auf die Kundengewinnung und -pflege konzentrieren zu können.“<sup>2</sup>*

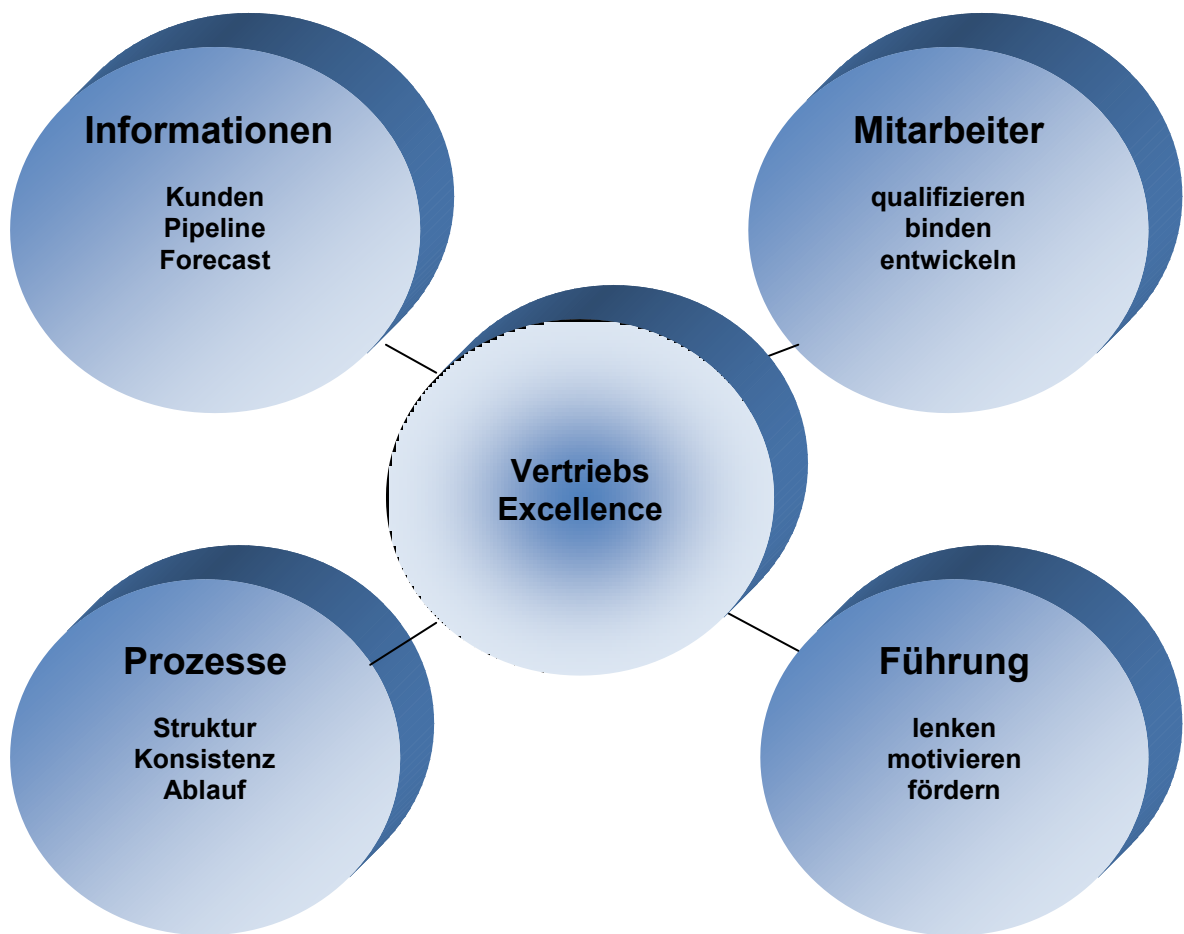


Abbildung 1: Sales-Excellence

(Quelle: <http://www.krueger-consulting.de/sales-consulting>, [07.5.2011])

<sup>2</sup> Vgl. Krueger Consulting: <http://www.krueger-consulting.de/sales-consulting>, [07.05.2011]

### 3. Perspektiven im Vertrieb

Sinkende Margen, zunehmende Kosten- und Effizienzdruck, steigender Wettbewerbsdruck, abnehmende Marken- respektive Produkttreue können als Grund angeführt werden, warum die Lage vieler Unternehmen als schwierig bezeichnet werden kann.<sup>3</sup> Die wichtigste Schnittstelle zum Kunden ist und bleibt der Vertrieb. Da die Leistungsanforderungen der Kunden nicht konstant bleiben, sondern kontinuierlich zunehmen, muss das Leistungsspektrum bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung ständig erhöht werden. Die perfekte Ausrichtung des Vertriebsprozesses bei gleichzeitiger Optimierung der internen Abläufe steigern die gezielte Kundenorientierung als auch die Effizienz. Der Vertrieb hat somit die zentrale Funktion ein kundenindividuelles Lösungsbündel unter Einbindung der Ressourcen eines Wertschöpfungsnetzwerkes herbeizuführen. Voraussetzung ist, dass der Vertrieb nicht nur die Kunden und deren Bedürfnisse kennt, sondern auch über das nötige Know-how für mögliche Lösungen verfügt. Der Vertrieb entwickelt sich immer mehr zu einem Systemberater für Komplettlösungen. Um diese Leistungserstellung auch umzusetzen, muss der Kunde eingebunden werden.<sup>4</sup>

Der Vertrieb ist definitiv für Unternehmen der entscheidende Erfolgsfaktor. Wichtig ist insbesondere in der aktuellen Krise sich auf die richtigen Ziele zu konzentrieren. Der Fokus liegt bei der optimalen Betreuung der Bestandskunden und Steigerung der Performance. Große Bedeutung hat die Gewinnung von Neukunden in den vorhandenen Gebieten. Aufgrund der derzeitigen Wirtschaftssituation sollte der Aufbau neuer Regionen oder neuer Vertriebskanäle derzeit nicht im Mittelpunkt stehen.

*„Es ist wichtig, die Sichtweise von ‚welcher Kunde ist für uns wichtig‘ konsequent auf ‚welcher Kunde wird morgen für uns wichtig sein‘ umzustellen“, erklärt Ziegfeld.<sup>5</sup>*

---

<sup>3</sup> Vgl. Reineke, 2002, S50 f.; Pritzl, 2003, Seite 106

<sup>4</sup> Vgl. Reichwald, R.; Bastian, C.; Lohse, C. ; Vertriebsmanagement im Wandel .-, Stuttgart 2000, Seite 6

<sup>5</sup> <http://www.absatzwirtschaft.de/content/crm/news/vertrieb-gewinnt-an-bedeutung;69228>, [07.05.2011]

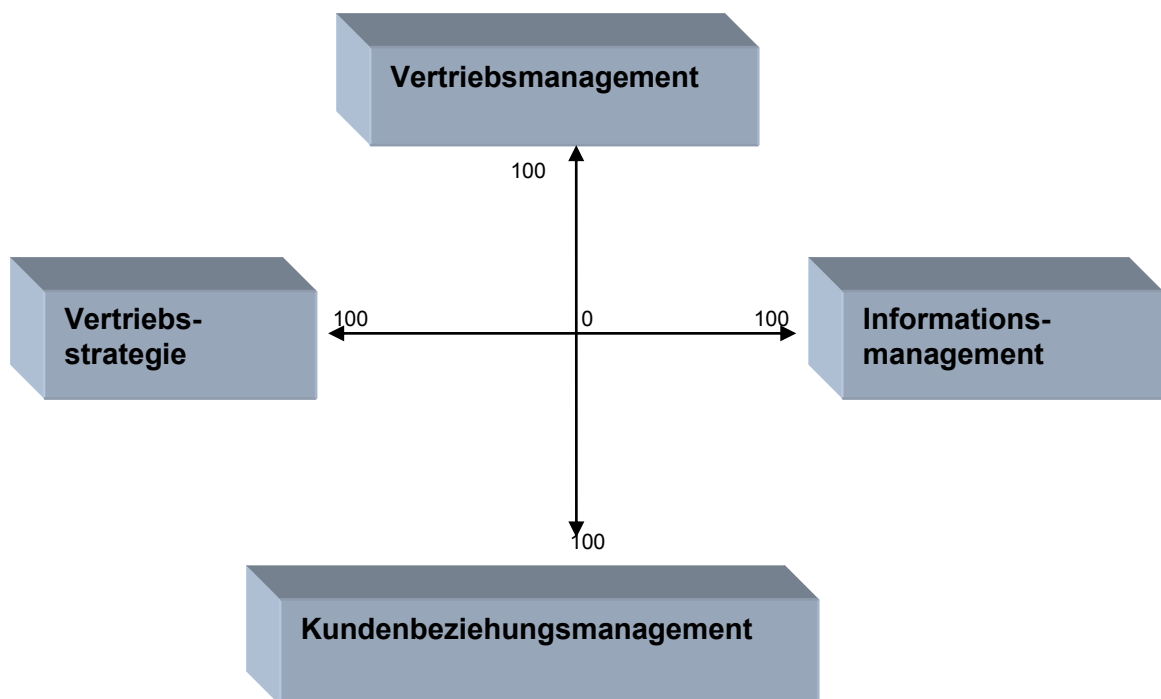


Da der Vertrieb in der Regel dem Unternehmen zwischen zehn und zwanzig Prozent vom Umsatz kostet, ist es sehr wichtig diese kostenintensive Ressource richtig einzusetzen. Unterschiedliche neue Ansatzpunkte einer potenzialorientierten Vertriebssteuerung ermöglichen häufig zweistellige Wachstumsmöglichkeiten.

### 3.1 Der Sales-Excellence-Ansatz im Detail

Zahlreiche Unternehmen in verschiedenen Branchen beschäftigen sich seit vielen Jahren mit der Optimierung der Vertriebstätigkeit. Erfahrung in verschiedenen Branchen und zahlreiche wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet des Vertriebsmanagement zeichnen den Sales-Excellence-Ansatz aus.

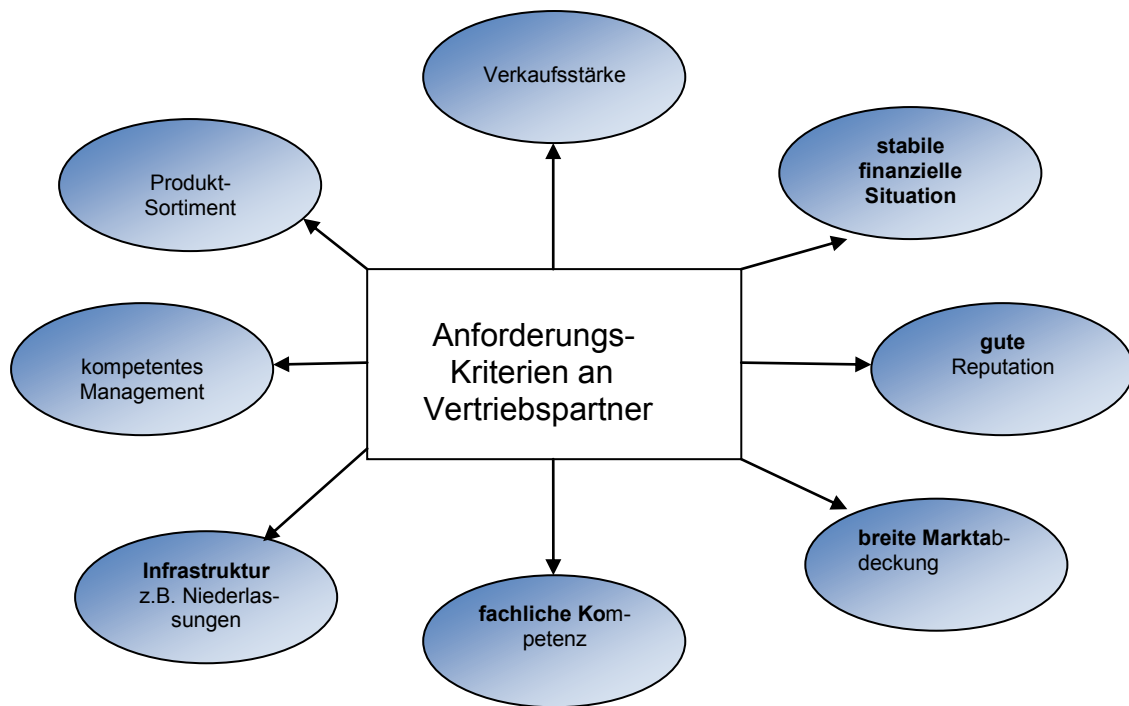
Die grundlegende Basis des Sales-Ex-Ansatzes umfasst *vier Dimensionen*:



**Abbildung 2: Die vier Sales-Ex-Dimensionen**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006, Seite 13)

Die *Vertriebsstrategie* beschäftigt sich im Detail mit der Frage welche Vertriebswege für welche Märkte genutzt werden. Dabei ist die Gestaltung der Zusammenarbeit mit welchen Vertriebspartnern am Markt agiert werden möchte, von großer Bedeutung. Auch die Verteilung der Allokation von Vertriebsressourcen im Rahmen der Vertriebsstrategie ist zu berücksichtigen.



**Abbildung 3: Mögliche Aspekte bei der Auswahl von Vertriebspartnern**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2002, Seite 52)

In einer leistungsfähigen Organisationsstruktur eines Unternehmens ist das *Vertriebsmanagement* mit den Kernthemen Organisation, Planung/Kontrolle, Personalführung und Vertriebskultur fix eingebunden. Professionelles Vertriebsmanagement muss bereits bei der Leistungserstellung kundenorientiert erfolgen. Klassische Kundenanforderungen wie Zuverlässigkeit, Serviceorientierung, Termintreue und Reaktionsschnelligkeit müssen konsequent umgesetzt werden.

Beim *Informationsmanagement* geht es um die kundenbezogenen Informationen die notwendig sind um eine professionelle Vertriebsarbeit umzusetzen. Informationen über Kundenpotenzial, Kundenprofitabilität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind die Grundvoraussetzung für eine optimale Kundenbetreuung.

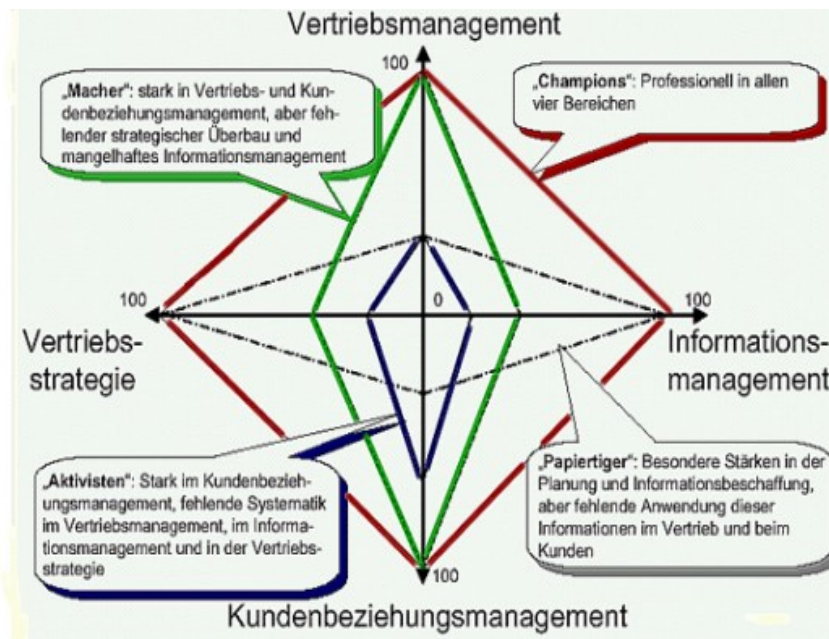
Einer der wichtigsten Dimensionen ist das *Kundenbeziehungsmanagement*. Hier befasst man sich mit den sensiblen Themen wie man die verschiedenen Schnittstellen zum Kunden sowie die Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden am besten managt. Dabei ist die Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter ein wichtiger Parameter, da sie bei Prozessen wie Angebotslegung oder Verkauf in einem sehr engen Kontakt mit dem Kunden stehen. Vertriebsmitarbeiter die zum Marktbegleiter wechseln sind ein großer Verlust für das Unternehmen, da sie ihren Kundenstock und das Wissen über diese Kunden mitnehmen. Sehr wichtige Instrumente im Bereich des Beziehungs- und Kundenbindungsmanagements sind, der Internet-Auftritt des Unternehmens, Beschwerdemanagement und das Key Account Management.

Diese vier Dimensionen werden mit Hilfe von Checklisten genau bewertet. Ziel ist es, das gewählte Unternehmen im Rahmen einer ausführlichen Sales-Ex-Analyse zu bewerten und mit dem Resultat ein Sales-Ex-Profil zu erstellen. Das Sales-Ex-Profil entsteht durch Durchschnittsbildung über die einzelnen Kriterien der Checkliste, die der jeweiligen Dimension zugeordnet ist. Man erhält damit für jede Dimension einen Punktwert von 0 bis 100, wobei 100 die beste Ausprägung ergibt.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 12

Der Sales-Ex-Ansatz wurde schon in vielen Betrieben für eine Optimierung der Vertriebsprozesse eingesetzt. Diese Erfahrungen führten zu *vier typischen Profilen* wie unterschiedlich der Marktzugang von Unternehmen geprägt ist.



**Abbildung 4: Typische Sales-Ex-Profile**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008, Seite 13)

Beginnend mit den „**Aktivisten**“ welche ausschließlich im Kundenbeziehungsmanagement stark sind. Ein guter und professioneller Umgang mit dem Kunden ist auffällig. Problematisch sind die grundlegenden vertriebsstrategischen Fragen. Durch die fehlenden Alltagsentscheidungen fehlt eine klare Struktur. Mangelndes Informationsmanagement erschweren die Vertriebsprozesse. Große Defizite im Vertriebsmanagement führen zu kontraproduktiven und inkonsistenten Aktivitäten.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008 Seite 13

Das zweite typische Profil wird dem „**Papiertiger**“ zugeordnet. Das Spektrum an umfassenden Vertriebsinformationen und die klare Linie in der Vertriebsstrategie sind gut ausgeprägt. Defizite im Vertriebs- und Kundenbeziehungsmanagement sind die Ursache warum dem Unternehmen der dauerhafte Markterfolg versagt bleibt. Die schriftlich niedergelegten Aussagen weichen sehr stark von der Realität des Tagesgeschäfts ab.

Das dritte typische Sales-Ex-Profil beschreibt den „**Macher**“. Vertriebsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement stehen voll im Fokus. Schwachstellen sind im Bereich der strategischen Marktausrichtung und im Informationsmanagement vorhanden.

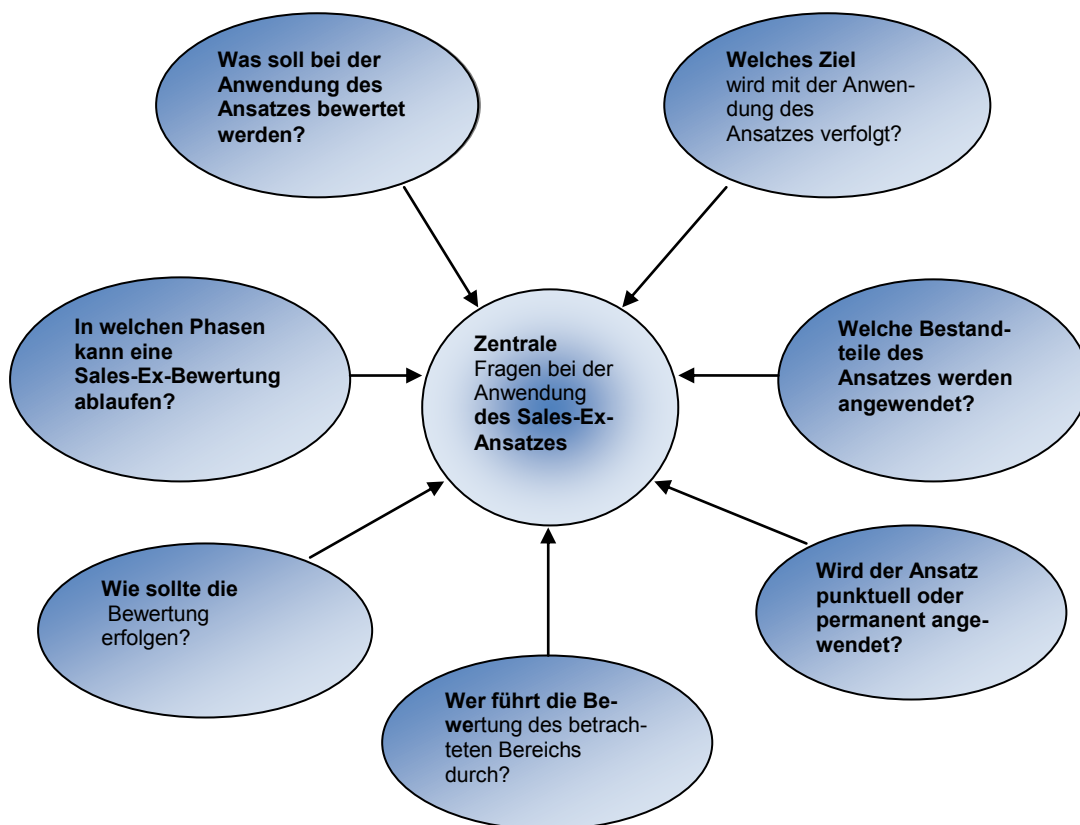
„Last but not least“ sind noch die Profis, die sogenannten „**Champions**“ zu nennen. Diese Unternehmen brillieren in allen vier Bereichen durch Professionalität. In der Praxis ist jedoch diese Idealkonstellation eher selten. Mischformen mit einem idealtypischen Ausmaß sind dagegen oft anzutreffen.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008 Seite 14

### 3.2 Der Sales-Excellence-Ansatz in der Praxis

Angestrebt wird mit dem Sales-Excellence-Ansatz eine Steigerung der Professionalität im Vertrieb. Dabei stellt sich die Frage, wie der Sales-Ex-Ansatz bewertet werden soll. Vertriebsorganisationen im eigenen Unternehmen als auch in fremden Unternehmen können bewertet werden. Eine Analyse der Vertriebsorganisation im eigenen Unternehmen verschiedener Sparten, unterschiedlicher regionaler Einheiten oder bei Anwendung eines Zentralvertriebs ist möglich. Die Bewertung kann sich auch auf die Vertriebsorganisation fremder Unternehmen wie z.B. auf Händler, Marktbegleiter oder potenzieller Übernahmekandidaten beziehen. Sehr aussagekräftig ist ein systematischer und kontinuierlicher Prozess des Vergleichs, mit professionellen fremden Unternehmen die Marktführer sind.



**Abbildung 5: Zentrale Fragen bei der Anwendung des Sales-Ex-Ansatzes**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 15)

Grundsätzlich lassen sich bei der unternehmensinternen Anwendung verschiedene Ziele erreichen. Das wichtigste ist jedoch der Fokus auf die Bewertung und Steigerung der Professionalität im Vertrieb mit einem klar definierten Ziel. Eine Aufgliederung des angestrebten Ziels erleichtert die Zielvorgabe und beinhaltet folgende Ansätze:

- Förderung des Dialogs und Erfahrungsaustausch unter den Managern unterschiedlicher Vertriebsbereiche,
- Konkrete Identifikation und Umsetzung von Best Practices im Unternehmen durch Benchmarking mit anschließendem Best-Practice-Transfer in den unterschiedlichen Vertriebsbereichen,
- Förderung des internen Wettbewerbs durch internes Benchmarking verschiedener Vertriebsbereiche,
- Aufarbeitung und Sensibilisierung von möglichen Schwachstellen im Unternehmen. Unterstützung und Schaffung von Akzeptanz für geplante Professionalisierungsmaßnahmen.

In Bezug auf die Frage, wer die Sales-Ex-Analyse durchführen soll, gibt es prinzipiell drei Alternativen:

- Selbstbewertung durch Unternehmensangehörige,
- Selbstbewertung unter Einbindung von externen Moderatoren,
- Fremdbewertung durch externe Experten.

Selbstverständlich kann auch eine Mischform der Sales-Ex-Analyse angewendet werden. Beispielweise die parallele Selbst- und Fremdbewertung mit anschließendem Abgleich der Auswertungen. Im Vordergrund sollte immer die angestrebte Zielsetzung stehen. Will ich Denk- und Veränderungsprozesse im Unternehmen anstoßen oder eine Brücke zwischen den Vertriebsbereichen schlagen, so ist eine Selbstbewertung durchaus sinnvoll. Um eine brauchbare Bewertung zu bekommen, sollte an die Beteiligten prinzipiell kommuniziert werden, dass das Resultat der Bewertung mit keinen positiven oder negativen



Auswirkungen verbunden ist.<sup>9</sup> Wird dies verabsäumt, so zeigt die Erfahrung, dass meistens eine zu positive Bewertung erfolgt. Dabei tritt das Phänomen des „Sich-in-die-Tasche-Lügen“ auf. Für eine objektive Auswertung im Bereich des internen Wettbewerb(kompetitives Benchmarking), ist eine Fremdbewertung durch eine externe, unbefangene Instanz unerlässlich. Wichtig ist, dass man im Vorfeld einer Sales-Excellence-Analyse genaue Bewertungsrichtlinien festlegt. Sehr hilfreich sind dabei Belege, wie interne Mitteilungen, protokollierte Beschlüsse, Marktanalysen, Projektdokumentationen, Organigramme, Prozessbeschreibungen, Screen Shots oder Vertriebspläne. (vgl. Abbildung 6)

<b>Das Unternehmen</b>	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Belege für die Bewertung
<i>...arbeitet unternehmensweit mit einem einheitlichen Segmentierungsansatz</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vgl. beiliegendes Dokument "Corporate Marketing Strategie 2011"
<i>...preist produktbegleitende Serviceleistungen separat aus.</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vgl. beiliegende Preisliste „Unser Service Portfolio“
<i>...berücksichtigt klar definierte Anforderungsprofile bei der Personalauswahl.</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vgl. beiliegendes Muster-Anforderungsprofil; weitere Infos bei Dr. Mag. Christian, Abt.HRM
<i>...kennt bei den wichtigen Kunden den Bedarfsdeckungsanteil (Share of Customer)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vgl. Handbuch des Vertriebsinformationssystems; weitere Infos bei Hr. Dr. Stadler, Abt. Controlling
<i>...analysiert bei potenzialstarken Kunden systematisch die Cross-Selling-Potenziale</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vgl. beiliegende Aufstellung für Key Accounts; weitere Infos bei Key Account Manager Hr. Dr. Müller

**Abbildung 6: Beispielhafte Checkliste mit Belegen für die Bewertung**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 17)

<sup>9</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 16

Eine Bewertung erfolgt durch die Vergabe von Punktwerten für die Erfüllung von Excellence-Kriterien auf einer Skala von 0 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 100 („trifft voll und ganz zu“) (vgl. Abbildung 6). Natürlich lässt sich ein subjektiver Interpretationsspielraum nicht vermeiden, daher ist eine Richtlinie zur Vergabe der Punktwerte anzustreben. Der Fokus richtet sich dabei auf die Erfüllung der Kriterien der Sales-Ex-Bewertung.

<b>Punkt- wert</b>	<b>Hintergrund/Anmerkungen zur Erfüllung des Kriteriums</b>
<b>0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>keine Indizien für einen systematischen Ansatz zur Erfüllung des Kriteriums identifizierbar</i></li> </ul>
<b>25</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>erste Indizien für einen systematischen Ansatz zur Umsetzung des Grundgedankens, der hinter dem Kriterium steht, identifizierbar</i></li> <li>• <i>Existenz schwer wiegender Problemfelder, die weiteren Fortschritten bei der Umsetzung dieses Grundgedankens entgegenstehen</i></li> </ul>
<b>50</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>fundierter, systematischer Ansatz zur Umsetzung des Grundgedankens, der hinter dem Kriterium steht, identifizierbar</i></li> <li>• <i>derzeit in einigen Teilbereichen nur geringer Entwicklungsstand dieses Ansatzes</i></li> <li>• <i>keine schwer wiegenden Problemfelder, die weiteren Fortschritten bei der Erfüllung des Kriteriums entgegenstehen</i></li> </ul>
<b>75</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>fundierter, systematischer Ansatz zur Erfüllung des Kriteriums identifizierbar</i></li> <li>• <i>Ansatz aber noch nicht in allen Teilbereichen voll ausgereift</i></li> <li>• <i>Kaum Problemfelder, die weiteren Fortschritten bei der Erfüllung des Kriteriums entgegenstehen</i></li> </ul>
<b>100</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>fundierter, systematischer Ansatz zur Erfüllung des Kriteriums identifizierbar</i></li> <li>• <i>Ansatz in allen relevanten Teilbereichen voll ausgereift</i></li> </ul>

**Abbildung 7: Beispielhafte Richtlinien für die Vergabe der Punktwerte bei einer Sales-Ex-Bewertung**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 18)

Die Gewichtung und Analyse einer Dimension in einem Unternehmen (z. B. Vertriebsmanagement) ergibt sich durch die Bildung des (gewichteten) Durchschnitts über die Einzelwerte der untersuchten Kriterien. Wobei die Gewichtung eines Kriteriums in den verschiedenen Branchen stark differenziert, da bestimmte Kriterien für manche Unternehmen erfolgsrelevanter sind als für andere.

Nach Abschluss der Bewertungen wird ein Sales-Ex-Profil erstellt, das einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen des Unternehmens zum Ausdruck bringt. Anschließend werden die Gesamtwerte der vier Dimensionen errechnet und in einem Koordinatensystem abgetragen. Die einzelnen Werte werden danach miteinander verbunden. Um einen richtigen Ablauf des Sales-Ex-Ansatzes zu gewährleisten, sollten Überlegungen getroffen werden, in welchen Phasen das Projekt zur Bewertung der Vertriebsprofessionalität ablaufen soll. Die langjährige Erfahrung zeigt, dass sich ein mehrstufiges Arbeitskonzept am besten bewährt hat. Diese Workshops sind wie in Abbildung 8 dargestellt, von kurzen und langen Arbeitsphasen geprägt.<sup>10</sup>

Da auch andere Abteilungen in einem Betrieb bei Durchführung des Sales-Ex-Ansatz tangiert werden, (z.B. Informations- oder Personalmanagement), ist es sehr wichtig, die Mitglieder des Top-Managements dieser Bereiche, in einem Workshop damit vertraut zu machen. Ziel ist im Rahmen dieses Workshops, die zentralen Schwachstellen im Vertrieb herauszufiltern, damit diese einer genauen Bewertung unterzogen werden können. Anschließend werden in einer Kick-off-Sitzung mit den jeweiligen Bereichsverantwortlichen die Projektleiter und die involvierten Personen, welche die bestimmte Themenkomplexe vorbereiten, definiert. Eine längere Arbeitsphase wird bei der Sammlung von entsprechenden Belegen eingeräumt um eine erste Abstimmung mit dem Projektleiter oder dem externen Spezialisten durchführen zu können. Bei ständiger Überprüfung und Evaluierung der Ergebnisse im Bewertungsshop nähert man sich dem Optimum zur Steigerung der Vertriebsprofessionalität. Nach vorgeleisteter Projektarbeit ist eine Umsetzungs- und Kontrollphase notwendig

---

<sup>10</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. -6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 19

um die Professionalisierungsinitiative auch zu gewährleisten.<sup>11</sup>(Siehe Abbildung 8)

Dauer	Phase	beteiligte Personen	Aktivitäten
ca. 1-1,5 Tage	<i>vorbereitender Workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Top-Management</i></li> <li>• <i>ggf. externe Spezialisten</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kennenlernen des Sales-Ex-Ansatzes</i></li> <li>• <i>Vorläufige Selbstbewertung zur Identifikation zentraler Problemfelder und der zu bewertenden Bereiche</i></li> </ul>
ca. 2-3 Stunden	<i>Kick-off-Sitzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Top-Management</i></li> <li>• <i>Bereichsverantwortliche /Abteilungsleiter</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Festlegung des Projektleiters</i></li> <li>• <i>Festlegung des involvierten Personenkreises</i></li> <li>• <i>Vorbereitung der Bewertung</i></li> <li>• <i>Aufgabenverteilung</i></li> <li>• <i>(Wer bereitet welche Themenkomplexe vor?)</i></li> </ul>
ca. 14 Tage	<i>Vorbereitungsphase (dezentral)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bereichsverantwortliche /Abteilungsleiter</i></li> <li>• <i>Projektleiter</i></li> <li>• <i>ggf. externe Spezialisten</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vorbereitung der Bewertung</i></li> <li>• <i>Zusammenstellung Belege</i></li> <li>• <i>erste Durchsprachen mit dem Projektleiter</i></li> <li>• <i>ggf. erste Durchsprachen mit externen Spezialisten</i></li> </ul>
Dauer	Phase	beteiligte Personen	Aktivitäten

<sup>11</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 20

ca. 1-1,5 Tage	<b>Bewertungsworkshop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bereichsverantwortliche /Abteilungsleiter</b></li> <li>• <b>Projektleiter</b></li> <li>• <b>ggf. externe Spezialisten</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entscheidung über Bewertungen (auf Basis der vorbereiteten Vorschläge und Belege)</b></li> <li>• <b>Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen (Maßnahmenplan inkl. Termine, Verantwortlichkeiten)</b></li> <li>• <b>Identifikation von Folgeprojekten (Projektskizze inkl. Ziel, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, Budget usw.)</b></li> </ul>
min. ½ Jahr	<b>Umsetzung und-Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bereichsverantwortliche /Abteilungsleiter</b></li> <li>• <b>Projektleiter</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen</b></li> <li>• <b>Realisierung der Folgeprojekte</b></li> <li>• <b>Messung/Kontrolle des Optimierungserfolgs</b></li> <li>• <b>Durchführung eines Follow-up-Workshops</b></li> </ul>

**Abbildung 8: Empfohlener Ablauf eines Projekts zur Sales-Excellence-Selbstbewertung**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 20)

### **3.3 Der ökonomische Nutzen von Sales-Excellence**

Es ist deutlich zu erkennen, dass eine Professionalisierungsoffensive mit einem Sales-Excellence-Ansatz langfristig eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Natürlich muss man sich immer die Frage stellen, welcher ökonomische Nutzen resultiert daraus und welches Niveau im Bereich der Vertriebsprofessionalität will ich anstreben.

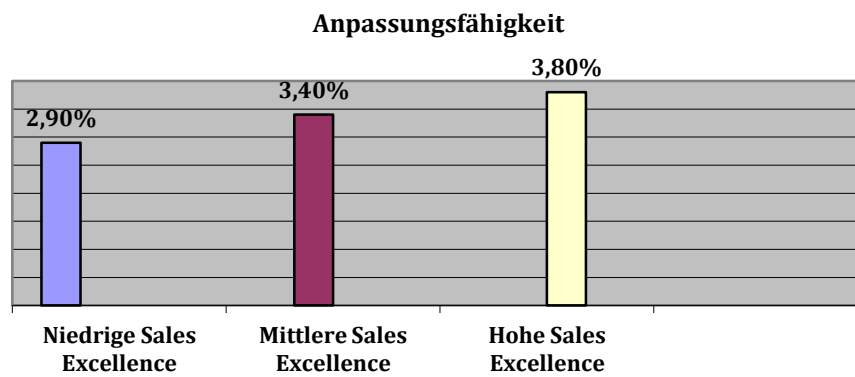
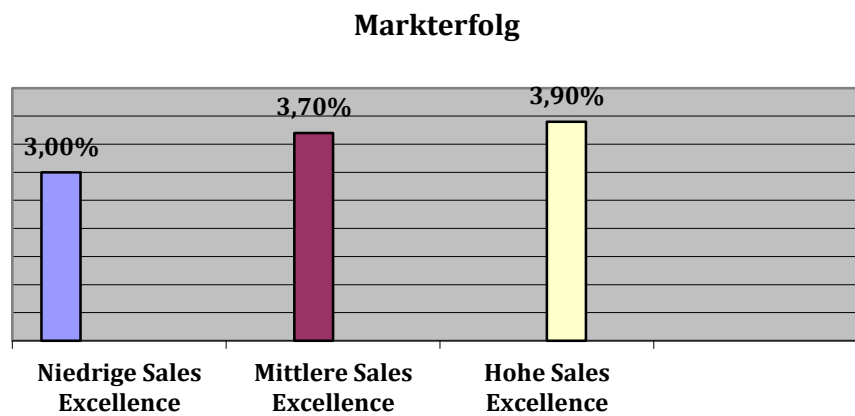
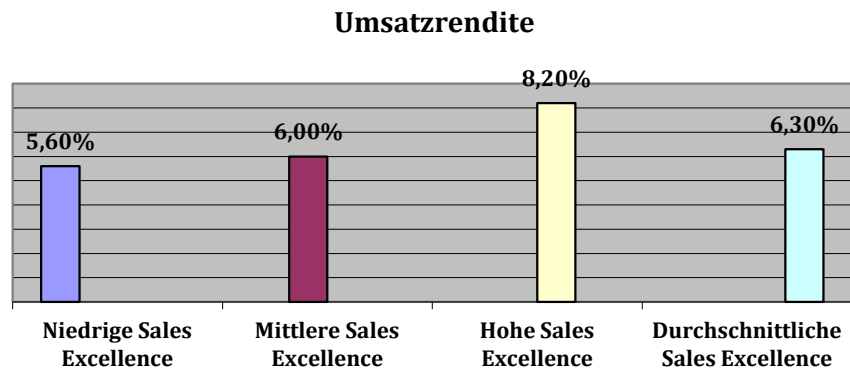
Empirische Untersuchungen und deren Ergebnisse in verschiedenen Branchen bestätigen die Effizienz und Bedeutung der Sales-Ex-Analyse. Dabei wurden die Zusammenhänge zwischen dem Grad der Vertriebsprofessionalität und dem Unternehmenserfolg gegenübergestellt. Anschließend wurden die verschiedenen Unternehmen aufgrund Ihrer Vertriebsprofessionalität in drei Kategorien eingeteilt:

- Unternehmen mit niedrigem Sales Excellence
- Unternehmen mit mittlerem Sales Excellence
- Unternehmen mit hohem Sales Excellence

Dabei liegt der Wert des niedrigen Sales Excellence bis 50, der des mittleren Sales Excellence zwischen 50 und 75 und der des hohen Sales Excellence ab 75.

In weiterer Folge wird der Unternehmenserfolg über drei Erfolgsmaße erfasst. (vgl. Abbildung 9)

- die Umsatzrendite
- den Markterfolg und
- die Anpassungsfähigkeit der befragten Unternehmen

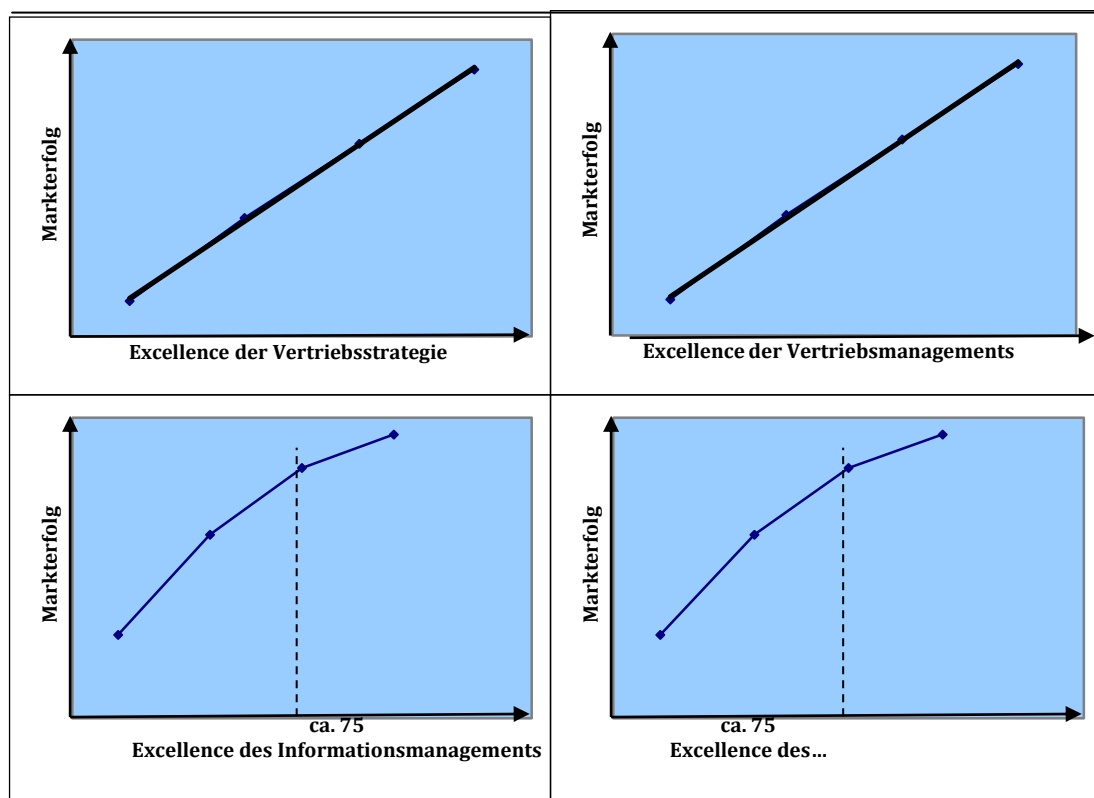


**Abbildung 9: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Niveau und verschiedenen Maßen des Unternehmenserfolgs**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 23)

Aufgrund der Ergebnisse in Abbildung 9 kann man eindeutig erkennen, dass Unternehmen mit einem höheren Sales-Excellence-Wert erfolgreicher sind, als Unternehmen mit niedrigen bzw. mittleren Sales-Excellence-Werten.

Eine weitere Methode der Bewertung des Sales-Excellence Ansatzes ist die differenzierte Betrachtung dieser Zusammenhänge mit den Sales-Excellence-Dimensionen. Die vier Dimensionen (Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement) werden mit den drei Erfolgsmaßen in Verbindung gebracht. Dabei geht es im Wesentlichen darum, herauszufinden, ob der höchste Professionalisierungsgrad (d. h. Excellence-Wert 100) anzustreben ist, wenn bereits ein gutes Excellence-Niveau existiert. Eine zusätzliche Investition zur Steigerung der Professionalität würde nur erhebliche Kosten verursachen aber keinen erkennbaren Nutzen bringen (Siehe Abbildung 10).



**Abbildung 10: Zusammenhänge zwischen Sales-Excellence-Dimensionen und dem Markterfolg**  
 (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 24)



Speziell bei den Dimensionen Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement stellte sich heraus, dass beim Erreichen eines bestimmten Sales-Excellence-Niveau durch eine zusätzliche Professionalisierung der Markterfolg nur geringfügig gesteigert werden konnte.<sup>12</sup>

#### 4. Vertriebsstrategie

Erfolgreiche Vertriebsarbeit erreicht man nur durch eine klar definierte Vertriebsstrategie. Verantwortlich für die Erstellung einer Vertriebsstrategie sind die Führungskräfte im Vertrieb. Dabei werden die Ziele für das Tagesgeschäft professionell vorgegeben um den Spielraum etwas zu oft „aus dem Bauch heraus“ zu entscheiden, stark zu reduzieren. In der einschlägigen Literatur gibt es verschiedene Definitionen die den Begriff Vertriebsstrategie beschreiben. Dannenberg/ Zupancic definieren Vertriebsstrategie wie folgt:

*„Eine Vertriebsstrategie legt fest, mit welchen Kundengruppen und Kunden (innerhalb der Marktsegmente), welche Ziele erreicht werden sollen. Welche Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden.“<sup>13</sup>*

Den grundlegenden Anforderungen einer Vertriebsstrategie sollten folgende Vorgaben gerecht werden:

- **Eine Vertriebsstrategie muss es prinzipiell geben.** Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass es in Unternehmen zwar Marketing- und Produktstrategien gibt, aber Vertriebsstrategien nicht einmal ansatzweise vorhanden sind. Eine Studie belegt, dass bei Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften nach den eigenen Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens, zu anderen Marktbegleitern, meist keine konkreten Aussagen gemacht werden konnten.

---

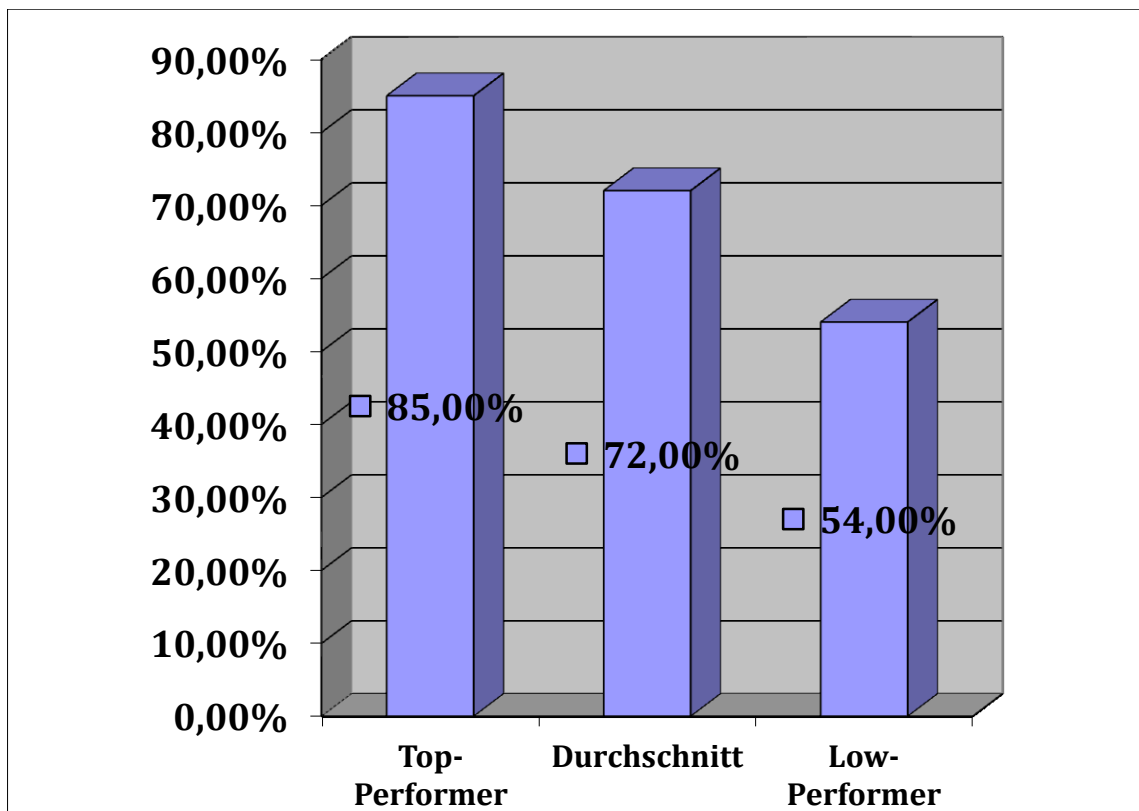
<sup>12</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 25

<sup>13</sup> Vgl. Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.-1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008 Seite 60

- ***Eine Vertriebsstrategie muss sich ständig an den Marktgegebenheiten orientieren.*** Das Augenmerk nur mehr auf die Vorteile der eigenen Produkte zu legen, entspricht nicht mehr den Marktanforderungen. Heute ist es eindeutig der Kunde, der im Mittelpunkt der Vertriebsaktivitäten stehen muss. Seine Anforderungen und Bedürfnisse zu befriedigen sind der Schlüssel zum Erfolg.
  
- ***Eine Vertriebsstrategie muss immer dynamisch sein.*** Ständige Veränderungen am Markt durch neue Innovationen, moderne Informationssysteme, Internet und Veränderungen der Gesellschaft, lassen keine langfristige Planung der Vertriebsstrategie zu. Eine ständige Anpassung an die Marktanforderungen in relativ kurzen Zeitabständen ist daher notwendig geworden.
  
- ***Eine Vertriebsstrategie braucht eine klare Vorgabe für alle vertriebsbezogenen Instrumente.*** Somit wird gewährleistet, dass ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitern und ein annähernd gleicher Auftritt am Markt erfolgen kann
  
- ***Eine Vertriebsstrategie muss auch gelebt werden.*** Meistens wird die erstellte Vertriebsstrategie schriftlich fixiert und dann „irgendwo abgelegt.“ Vertriebsverantwortliche können meistens auf Anhieb die wichtigsten Inhalte der festgelegten Zielvorgaben nicht definieren. Hat man jedoch die Vorgaben immer im Fokus kann eine Orientierungslosigkeit und ein unkoordiniertes Handeln beim Kunden vermieden werden.

- **Eine Vertriebsstrategie muss in einem Unternehmen verständlich kommuniziert werden.** Mit der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern bei der Festlegung des Gesamtkonzeptes, erreicht man eine schnelle Akzeptanz der festgelegten Vorgaben. Einen nicht unwesentlichen Anteil bei der Formulierung und Ausarbeitung der Strategie hat in der Regel die Marketingabteilung. Da der Einfluss (und die Sprache) des Marketings sehr umfangreich ist, sollte darauf geachtet werden, dass die Vertriebsstrategie verständlich kommuniziert wird und den ausreichenden Bezug zum operativen Geschäft im Vertrieb hat.<sup>14</sup>

Die Abbildung 11 zeigt eine Excellence in Sales-Befragung und verdeutlicht wie wichtig eine genau definierte Vertriebsstrategie ist.

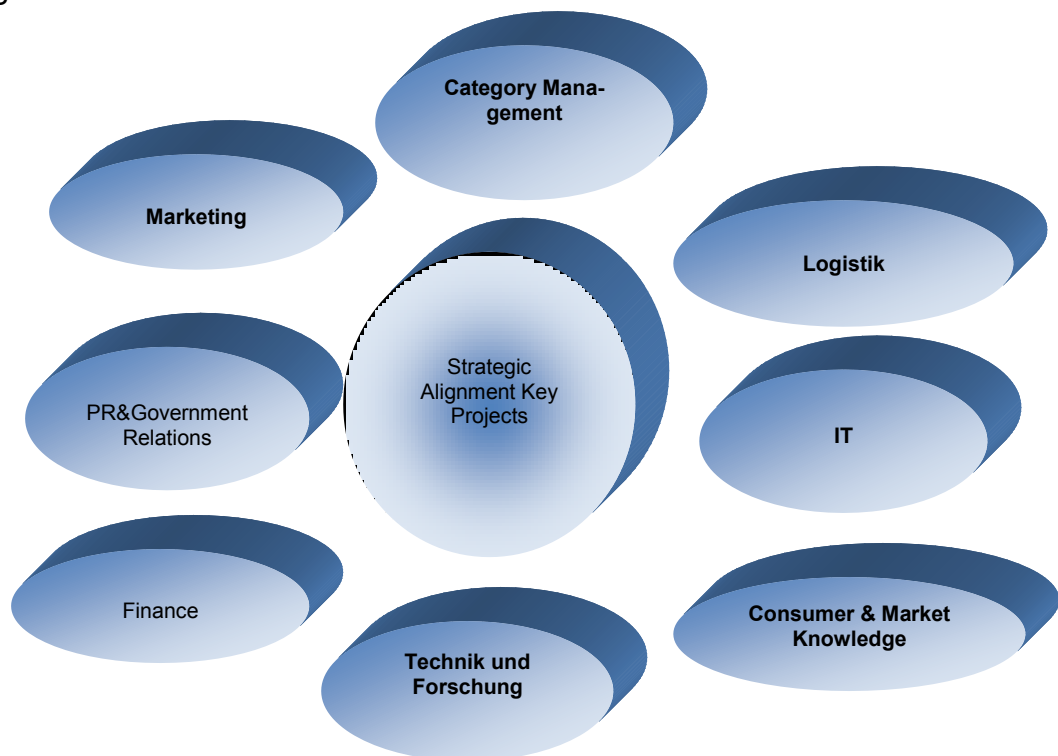


**Abbildung 11: Definition der Vertriebsstrategie**  
(Quelle: Studie zu Excellence in Sales, n= 747, Top Box-Zustimmungen)  
©Mercuri International & Universität St. Gallen

<sup>14</sup> Vgl. Hofbauer Günter; Hellwig Claudia: Professionelles Vertriebsmanagement.-2.Aufl.Erlangen: Puplicis Publishing, 2009 Seite 62

Die Top-Performer (85%) haben eine genau definierte Vertriebsstrategie, und ungefähr nur die Hälfte der Low-Performer (54%) plant ihren Weg zum optimalen Ziel strategisch.

Eine weitere wichtige Schnittstelle für die Vertriebsstrategie ist die regelmäßige Abstimmung mit den Abteilungen Forschung und Entwicklung. Innovative Produkte und Leistungen beeinflussen die Vertriebsstrategie erheblich und müssen daher zügig in das Gesamtkonzept eingefügt werden. Weitere Schnittstellen entstehen durch die professionelle Einstellung vieler Unternehmen dem Kunden verschiedene Leistungen aus einer Hand anzubieten. All diese vertriebsrelevanten Schnittstellen erfordern eine gute Zusammenarbeit mit den Bereichen Logistik, IT, Service, Marketing, Technik und Forschung. Um erfolgreich zusammenzuarbeiten, sind Abstimmungen unter den Mitarbeitern der verschiedenen betroffenen Abteilungen unbedingt erforderlich. Abbildung 12 verdeutlicht dies.<sup>15</sup>



**Abbildung 12: Crossfunktionale Kundenteams**  
(Quelle: Ney 2002, Seite 8)

<sup>15</sup> Vgl. Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.-1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008 Seite 66

#### **4.1 Schwerpunkt der Vertriebsstrategie in Bezug auf den Kunden**

Ein gutes Unternehmen beschäftigt sich mit den zentralen Fragestellungen, die in der Vertriebsstrategie in Bezug auf die Kunden eindeutig geregelt werden müssen. Homburg/Schäfer/Schneider definieren dabei die Schlüsselfragen wie folgt:<sup>16</sup>

5. *„Wer sind die Kunden des Unternehmens?*
6. *Welches sind die grundlegenden Bedürfnisse der Kunden?*
7. *Welchen grundsätzlichen Kundennutzen schafft das Unternehmen?*
8. *Inwieweit segmentiert das Unternehmen seine Kunden (Marktbearbeitungsperspektive)?*
9. *Nach welchen Kriterien wird die Marktsegmentierung durchgeführt?*
10. *Inwieweit priorisiert das Unternehmen seine Bestandskunden und potenzielle Neukunden (ökonomische Perspektive)?*
11. *Wie wird die Marktbearbeitung zwischen den einzelnen Segmenten und Prioritätsgruppen differenziert?*
12. *Inwieweit wird aktiv Kundenbindung betrieben?*
13. *Bei welchen Kunden wird Kundenbindung betrieben?*
14. *Mit welchen Instrumenten/Ressourcen wird Kundenbindung betrieben?“*

---

<sup>16</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 31

#### 4.1.1. Kundendefinition Ausgangspunkt der Vertriebsstrategie

**Wer sind die Kunden?** Viele Unternehmen stellen sich diese wichtige Frage viel zu wenig. Beschäftigt man sich etwas intensiver mit diesem Thema, lassen sich vier potenzielle Kunden für ein Unternehmen identifizieren:

- **Nutzer:** Hierbei handelt es sich um die Endkunden (Firmen- oder Privatkunden), welche eine Leistung in Anspruch nehmen.
- **Weiterverarbeiter:** In den unterschiedlichsten Branchen werden die gekauften Produkte in ein bestehendes Portfolio integriert. Halbfertige Waren werden in vielen Betrieben durch mechanische Bearbeitung veredelt und weiterverkauft. Andere Unternehmen verbauen die fertigen Systemkomponenten und verkaufen das Produkt als eigene Handelsware. Beispielhaft seien Original Equipment Manufacturer (OEM) genannt.
- **Händler:** Vertreiben die gekauften Produkte ohne Modifikation, erweitert um die vorhandenen Serviceleistungen.
- **Berater:** Architekten, Planungsbüros oder Ingenieurbüros beraten, Investoren und Bauherren. Sie übernehmen die technische und bauphysikalische Verantwortung für die richtige Produktwahl.

Die richtige Antwort auf die Frage „Wer sind unsere Kunden?“ ist speziell im „Business-to-Business-Bereich“ umfangreich und komplex. Bei all diesen Überlegungen sollte nicht nur der Händler oder Weiterverarbeiter als potenzieller Kunde betrachtet werden, sondern man muss sich auch Gedanken machen wie die Kunden der direkten Kunden Kaufentscheidungen treffen.<sup>17</sup>

Sehr wichtig ist die Überlegung „*Welche grundlegende Bedürfnisse die Kunden haben.*“ Natürlich kann man davon ausgehen, dass die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden unterschiedlich sind, es lassen sich aber bei allen Kunden gemeinsame Grundbedürfnisse identifizieren. In der Regel bietet jedes

---

<sup>17</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 32

Kundenbedürfnis die Möglichkeit zur Schaffung von Kundennutzen. In weiterer Folge entsteht durch Bedürfnisbefriedigung ein Kundennutzen. Umso wichtiger ist es, dass man in der Vertriebsstrategie ein klar definiertes Nutzenversprechen formuliert.

Damit sich der Kunde für ein Produkt ihres Unternehmens entscheidet, gibt es zwei Möglichkeiten die Kaufentscheidung klar herbeizuführen: Man kann die Produkte sehr günstig anbieten, oder was wesentlich ökonomischer ist, man überzeugt den Kunden, dass er beim Kauf Ihres Produktes den größeren Nutzen hat. Einige empirische Studien zeigen, dass der Kundennutzen einen wesentlich größeren Einfluss auf die Präferenzbildung hat als der Angebotspreis. (vgl. Beutin 2000). Leider hört man von sehr vielen Firmen die Aussage „Die Kunden kaufen nur über den Preis“. Solche Unternehmen sollten sich schleunigst mit dem Thema Kundennutzen befassen um eine bessere Vertriebsstrategie für die zukünftigen Geschäfte zu formulieren.<sup>18</sup>

Ebenso sind in diesem Zusammenhang zwei Dimensionen genau zu definieren: Grundnutzen und der Zusatznutzen. Die Minimalanforderung eines Kunden wird als Grundnutzen bezeichnet. Der Klassiker für den Zusatznutzen ist der Kauf eines Autos. Prinzipiell kann man davon ausgehen das ein neu erworbenes Auto funktionstüchtig ist. Die über den Grundnutzen hinausgehenden Nutzenaspekte bezeichnet man als Zusatznutzen. Dazu gehören im Fall des Autokaufs z.B. die professionelle Beratung, über Ausstattungsmerkmale wie Navigationssystem, Garantieleistungen sowie das Image des Autos.

---

<sup>18</sup> Vgl. Beutin Nikolas: Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen. - 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000 Seite 149

#### 4.1.2 Segmentierung der Kunden

Egal in welcher Branche man sich befindet, die Kunden sind überall unterschiedlich. Ziel der Kundensegmentierung ist die Aufteilung von Marktsegmenten in Kundengruppen bzw. -segmente um festzustellen wie wirtschaftlich jede Gruppe für das Unternehmen ist. In der Praxis wird aber immer wieder festgestellt, dass die Unternehmen bei der Umsetzung der Vertriebsstrategie die Heterogenität ihrer Kunden nicht berücksichtigen. Die Folge daraus ist eine diffuse Segmentierung, widersprüchliche Segmentierungsansätze in unterschiedlichen Unternehmensbereichen und ein unnötiger kostspieliger Aufwand bei der Marktbearbeitung. Betrachtet man die Unterschiedlichkeit der Kunden resultieren zwei Perspektiven daraus:

- Zum Einen die aus ***Sicht der Marktbearbeitung*** wo es um das Leistungsangebot des Unternehmens geht, das die Ansprüche, Wünsche und Präferenzen unterschiedlicher Kunden(gruppen) erfüllen möchte. Im Fokus steht dabei, dass die Segmentierung den heterogenen Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte (Segmente) in Bezug auf marktbearbeitungsrelevante Kundenmerkmale aufteilt.<sup>19</sup>
- Und zum Anderen aus ***ökonomischer Sicht***, inwieweit bestimmte Kunden(gruppen) durchleuchtet und bearbeitet werden sollen. Man bedient sich der sogenannten ***Priorisierung*** um die Kunden angesichts ihrer wirtschaftlichen Attraktivität in unterschiedliche Gruppen einzuteilen.

Bei genauerer Betrachtung der ersten Perspektive stellt sich die Frage, *wie segmentiert das Unternehmen seine Kunden*, was macht eine „gute Segmentierung“ aus? Die Erfahrung zeigt, dass Segmentierungskriterien verhaltensrelevant sein müssen. Das Kriterium muss mit Aspekten des Kaufverhaltens korrelieren und das Kriterium muss messbar sein. Das Ziel jeglicher Kundensegmentierung ist, homogene Kundengruppen so voneinander abzugrenzen, dass

---

<sup>19</sup> Vgl. Freter Hermann.: Markt- und Kundensegmentierung - 2. Aufl. Stuttgart, 2008 Seite 355



durch einen gezielten Einsatz aller absatzpolitischen Möglichkeiten der optimale Erfolg erreicht werden kann.

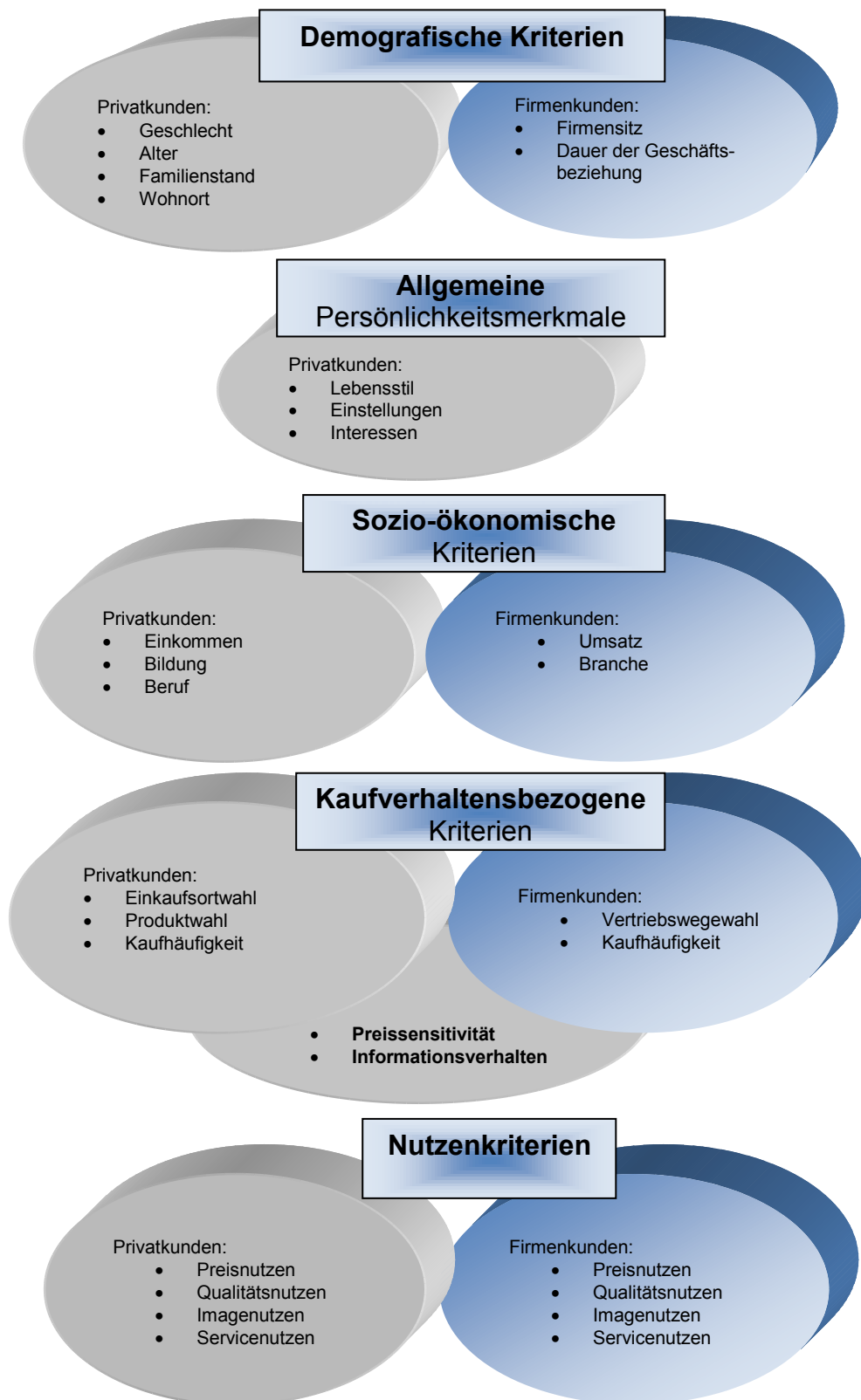
Damit man den Segmentierungskriterien gerecht wird, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

- **Verfügbarkeit:** Alle relevanten vorhandenen Informationen sollen bei der Auswahl der Segmentierungskriterien verwendet werden.
- **Operationalisierbarkeit:** Alle Kriterien sollen messbar sein und für alle Vertriebsmitarbeiter umsetzbar sein.
- **Kundenverhaltensrelevanz:** Segmentierungskriterien müssen auf das Nachfrageverhalten der Kunden abgestimmt sein.
- **Wirtschaftlichkeit:** Durch die Selektion werden die potenziellen Kunden identifiziert und eine entsprechende Vertriebsstrategie ausgerichtet.
- **Bezug zur Marktbearbeitung:** Eine gezielte Kundensegmentierung ermöglicht einen effizienten Einsatz absatzpolitischer Instrumente, wie (z.B. Produktpolitik).
- **Zeitliche Stabilität:** Die eingesetzten Kriterien zur Abgrenzung von Kundengruppen sollen über einen längeren Zeitraum ihre Aussagefähigkeit behalten.

Bei einer professionellen Vertriebsstrategie muss klar zum Ausdruck gebracht werden, *nach welchen Kriterien die Segmentierung vorgenommen wird.*<sup>20</sup> Unterschiedliche Segmentierungskriterien kommen bei Firmen- und Privatkunden zur Anwendung wie in Abbildung 13 dargestellt.

---

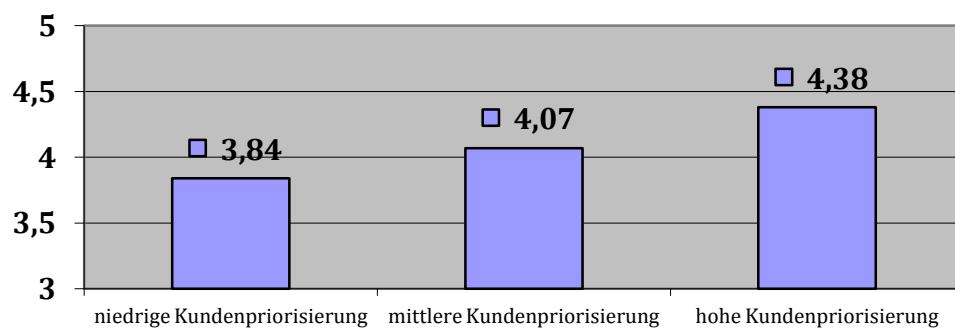
<sup>20</sup> Vgl. Schmoll Anton.: Vertriebsoptimierung im Firmenkundengeschäft -. 1. Aufl. Wien, 2006 Seite 64



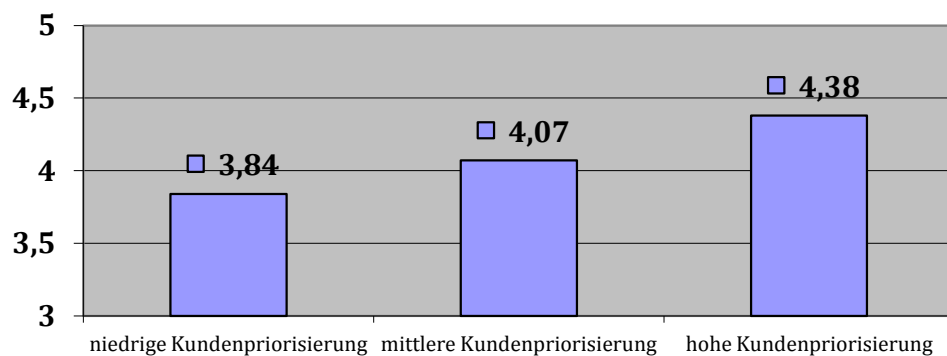
**Abbildung 13: Kriterien zur Kundensegmentierung**  
 (Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 36)

Die zweite Perspektive bezieht sich auf *die* Kundenpriorisierung und setzt sich mit dem Leitgedanken der Effizienz auseinander. Die Auswertung ermöglicht objektive Aussagen darüber, welche Kunden aufgrund ihrer wirtschaftlichen Attraktivität mehr Aufmerksamkeit bekommen sollen. Die ohnehin meist knappen Ressourcen können somit optimal beim Kunden eingesetzt werden, da sich dieser Einsatz immer lohnt. Homburg/Droll (2008) zeigen in einer Studie, wie wichtig die Kundenpriorisierung ist, um eine Profitabilitätssteigerung zu erreichen sowie Fehlinvestitionen im Vertrieb zu senken.

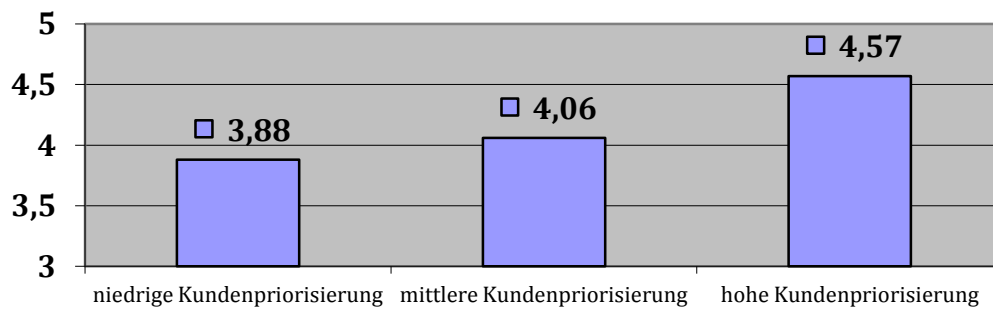
### Kundenpriorisierung und Umsatz pro Kunden



### Kundenpriorisierung und Umsatz pro Kunden



### Kundenpriorisierung und Deckungsbeitrag pro Kunden



### Kundenpriorisierung und Umsatzrendite

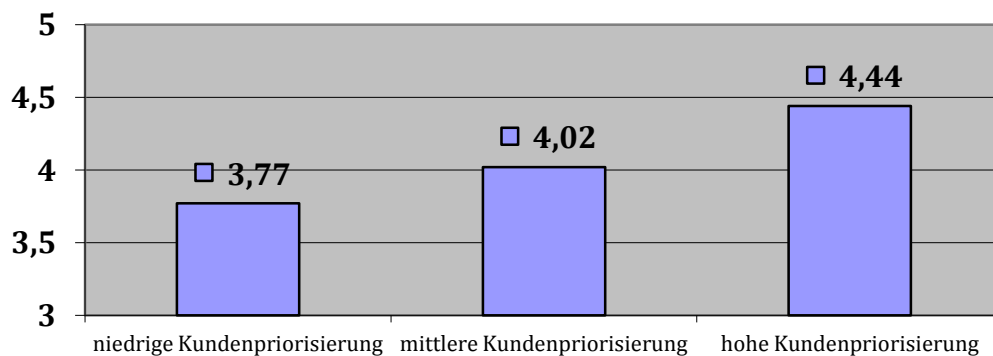


Abbildung 14: Erfolgswirkung der Kundenpriorisierung  
(Quelle: Homburg/Droll 2010)

Eine Auswertung der Kundenpriorisierung ermöglicht somit, dass man folgende Punkte zusammenfassen kann:

- Eine gezielte Marktbearbeitung ist aufgrund der nicht vorhandenen Ressourcen (inklusive Mitarbeiterkapazitäten) begrenzt. Alle Kunden können nicht ausreichend betreut werden.

- Unterschiedliche Ansprüche bei der Betreuungsqualität unterscheiden die favorisierten Kunden. Feststellbar ist jedoch, dass Kunden die eine intensive Betreuung wünschen, auch bereit sind, diese entsprechend zu honorieren.
- Somit lassen sich Kundengruppen mit unterschiedlicher Betreuungsintensität besser zuordnen und können gezielt ihren Ansprüchen entsprechend bedient werden.<sup>21</sup>

Um in Zukunft erfolgreich am Markt zu agieren, definieren Holger Dannenberg/Dirk Zpancic folgende Handlungsempfehlungen für die Praxis:

*„Unternehmen, die Spitzenleistungen in Vertriebs- und Kundenmanagement erreichen wollen.....*

- ✓ *...sollten ihre Kunden nach ihrem Wert segmentieren, um so ihre Vertriebskapazitäten zielorientiert einsetzen zu können.*
- ✓ *...sollten dabei nicht den aktuellen Umsatz oder Deckungsbeitrag berücksichtigen, sondern auch zukünftige Potenziale.*
- ✓ *sollten auch die Erreichbarkeit der Potenziale bewerten, denn nur dann stellen sie wirklich einen Wert dar.“<sup>22</sup>*

---

<sup>21</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 40

<sup>22</sup> Vgl. Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.-1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008 Seite 92

### 4.1.3 Langfristiger Erfolg durch Wettbewerbsvorteile

Wie kann ich vom Marktbegleiter dauerhaft abheben? Wie muss ich meine Vertriebsstrategie ausrichten um langfristig Erfolg zu haben? Mit diesen wichtigen Themen sollte sich jeder Unternehmer beschäftigen um in einem immer schwieriger werdenden Umfeld erfolgreich zu agieren. Eine exzellente Vertriebsstrategie muss eine kristallklare Antwort auf die Frage: „Welchen komparativen Konkurrenzvorteil, kurz **KKV** genannt, ein Unternehmen anstrebt“, beantworten können.

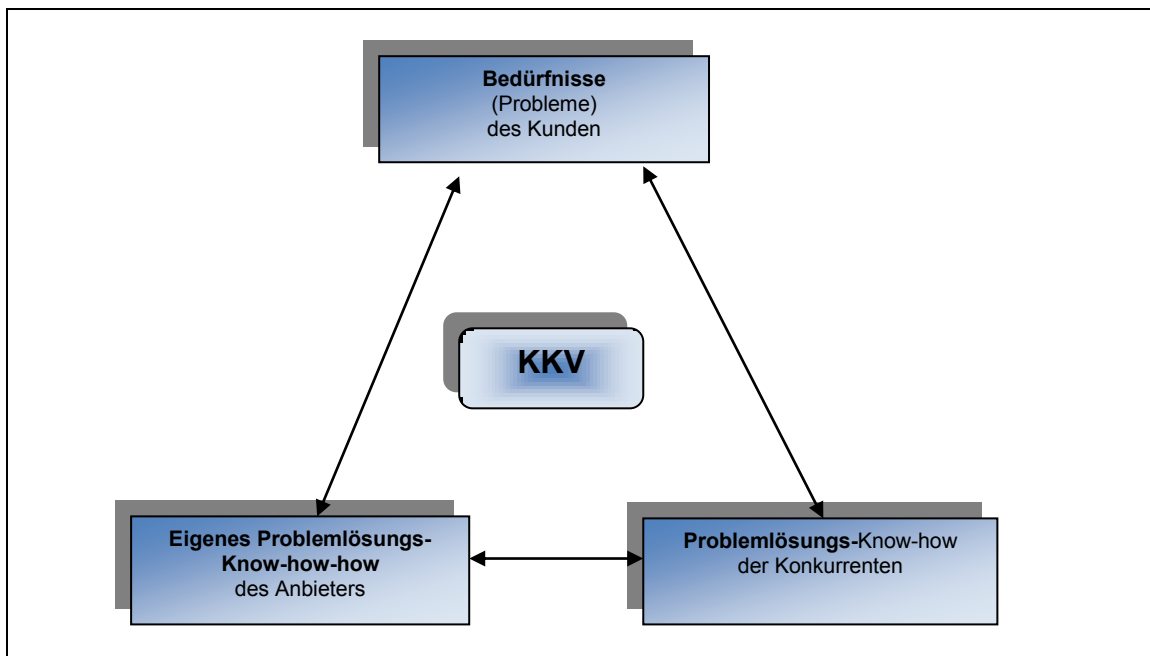


Abbildung 15: Komparative Konkurrenzvorteile  
(Quelle: Backhaus/Voeth 2007, S. 17)

KKV's ergeben sich im Bestreben, Probleme und Bedürfnissen von Kunden sofort und professionell zu lösen. Die Kunden sind dabei immer die Entscheidungsträger welches Angebot und welche Leistung sie bevorzugen.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Bruhn Manfred, Kirchgeorg Manfred: Marktorientierte Führung.-1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2007 Seite 19

Aus diesem Grund muss jeder Betrieb den strategischen Wettbewerbsvorteil klar definieren und somit folgende Anforderungen erfüllen:

- KKV's müssen langfristig sein und dürfen für den Wettbewerb nicht kurzfristig imitierbar sein.
- KKV's müssen hervorstechen, damit der Kunde diese auch subjektiv als wichtig empfindet.
- KKV's dürfen nicht substituierbar sein, d.h. der Marktbegleiter darf den KKV nicht mit gleichwertigen Eigenschaften ersetzen können.

Um eine erfolgreiche Vertriebsstrategie aufzubauen, die letztlich zur Umsetzung der KKV's beiträgt, müssen wichtige strategische Informationen und Inputs zu den Bereichen Kunden, Marktbegleiter und dem eigenen Unternehmen gesammelt und analysiert werden.

Dies wird auch in folgendem Zitat des chinesischen Philosophen *Sun Tse* deutlich:

*„Kennst Du den Gegner und kennst Du Dich, so magst Du hundert Schlachten schlagen, ohne dass Dir eine Gefahr besteht.*

*Kennst Du Dich, aber nicht den Gegner, so sind Deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich.*

*Kennst Du weder Dich noch den Gegner, so wirst Du in jeder Schlacht geschlagen werden.“<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup> Vgl. Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.-1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008 Seite 75

Ein Unternehmen mit einem modernen Management, hat bei der Wahl des entscheidenden Wettbewerbsvorteils grundsätzlich zwei Betrachtungen im Fokus:

- **die Option der Kostenführerschaft oder**
- **die der Leistungsführerschaft.**

In den modernen und innovativen Industrieländern Europas, ist die Strategie **der Kostenführerschaft** nur schwer umsetzbar, da meistens eine Hochlohnsituation besteht. Aufgrund der Marktsituation und des großen Verdrängungswettbewerbs gibt es fast immer einen Marktbegleiter, der noch günstigere Preise anbieten kann.

Jedoch die Strategie **der Leistungsführerschaft** ist wesentlich lukrativer. Hier kann man sich durch Einzigartigkeit und Bereitschaft zu mehr Leistung eindeutig von der Konkurrenz unterscheiden. Diese positiven Aspekte werden vom Kunden eindeutig wahrgenommen und als subjektiv höherer Netto-Nutzen eingestuft.

In der Regel beziehen die meisten Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile auf das Produktportfolio und vergessen dabei, welche zentrale Rolle der Vertrieb bei der Durchsetzung der Wettbewerbsvorteile einnimmt. Aufgrund der erschwerten Differenzierbarkeit von Dienstleistungen und Produkten in den unterschiedlichsten Branchen, wird der Vertrieb als „*wettbewerbsrelevantes Instrument*“ immer wichtiger. Der verantwortliche Vertriebsmanager hat die besondere Aufgabe mit seinem Team die KKV's eines Unternehmens am Markt auf Schiene zu bringen.



Der Schwerpunkt sollte bei folgenden Wettbewerbsvorteilen liegen:

- ❖ **Flexibilität,**
- ❖ **Schnelligkeit,**
- ❖ **Qualität der Kundenbetreuung,**
- ❖ **Individualität der Leistung,**
- ❖ **Problemlösungsfähigkeit,**
- ❖ **Image,**
- ❖ **Information.**

**Flexibilität** bedeutet, dass man je nach Ressourcen im Unternehmen auf individuelle Kundenwünsche eingehen soll. Eine Abstimmung mit den betroffenen Abteilungen ist unbedingt notwendig, damit die Erwartungshaltung auch erfüllt werden kann.

**Schnelligkeit** beinhaltet die rasche Anpassung an die sich ständig neuen Marktbedingungen und Bedürfnisse der Kunden. Technische Erneuerungen und Kundenwünsche müssen sofort umgesetzt werden, um klare Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktbegleitern zu haben. Auch eine entsprechende Marktpräsenz sowie eine lokale Kundennähe durch ein perfektes Logistiksystem, unterstützen maßgeblich bei den Wettbewerbsvorteilen.<sup>25</sup>

Ein sehr wichtiger und entscheidender Faktor ist die **Qualität der Kundenbetreuung**. Qualifizierte Mitarbeiter bauen ihre Vertriebsaktivitäten durch professionelle Recherchen über den Markt, den Wettbewerb und ihrer Kunden auf. Sie müssen in der Lage sein die Leistungsanforderungen der Kunden zu erfüllen und vorhandene Kundenpotenziale durch *Cross-Selling* produktübergreifend auszuschöpfen.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 47

<sup>26</sup> Vgl. Brinkmann Daniela Alexa: Kundenbindung in jungen innovativen Unternehmen.-1.Aufl.Wiesbaden: GWV Fachverlag Gabler, 2008 Seite 178

Durch **Individualität der Leistung** kann ein Unternehmen eine klare Abgrenzung zum Marktbegleiter erwirken. Dabei ist ein enger Kundenkontakt unbedingt erforderlich, da man die Möglichkeit hat, auf individuelle Wünsche rasch einzugehen. Innovative Produktentwicklungs- und Produktionsverfahren sind dabei Grundvoraussetzung damit eine wirtschaftliche Fertigung nach Kundenwunsch erfolgen kann. Um diese hoch technischen Anforderungen rasch und professionell erfüllen zu können bedient man sich technische Softwarelösungen wie CAD- Computer Aided Design oder CIM- Computer Integrated Manufacturing.

Höchste Sensibilität ist bei der **Problemlösungsfähigkeit** eines Unternehmens gefordert. Ist das Problem beim Kunden noch so komplex, ein zuverlässiger Partner ist immer für seine Kunden da und hat eine entsprechende Lösung parat. Beim entsprechenden Kundenkontakt müssen alle Mitarbeiter eines Unternehmens die Probleme, die einen Kunden gerade beschäftigen, sofort wahrnehmen und an die richtigen Stellen zur sofortigen Erledigung weiterleiten. Voraussetzung ist ein breites Leistungsspektrum, welches selbst oder über Kooperationspartner mit entsprechenden Leistungskomponenten angeboten werden kann.

Erfolgreiche Unternehmen haben sich am internationalen Markt ein gutes **Image** durch höchste Qualität und Lieferzuverlässigkeit bei Ihren Produkten aufgebaut. Einen sehr großen und nicht unwesentlichen Teil zur Imagepflege trägt der Vertrieb bei. Man sagt: „*das Aushängeschild eines Unternehmens sind die Vertriebsmitarbeiter*“ die sich ihrer Funktion als, Public Relations Manager vor Ort bewusst sind. Der Aspekt bezüglich des konsistenten Markenauftritts von Vertriebsmitarbeitern ist ein entscheidender Parameter. Vor allem im „Business-to-Business Geschäft“ sind Vertriebs- und Servicemitarbeiter der Fels in der Brandung bei starken Industriegütermarken. Die richtige Wahl eines exzellenten Vertriebspartners hat großen Einfluss auf die Beurteilung des Unternehmens und seiner Produkte durch den Endkunden.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Donnevert Tobias: Markenrelevanz.-1.Aufl.Wiesbaden: GWV Fachverlag Gabler, 2009 Seite 160

„Last but not least“. Eine erfolgreiche Vertriebsstrategie würde ohne **Informationen** nicht funktionieren. Je mehr aktuelle Informationen über Bedürfnisse sowie über relevante Entscheidungsstrukturen und Entscheidungskriterien vorhanden sind, desto größer ist der Wettbewerbsvorteil. Dies bedarf natürlich einer ständigen Evaluierung und Umsetzung der Inputs. Eine erfolgreiche Vertriebsstrategie, stützt sich natürlich auf die gesamte Bandbreite der Wettbewerbsvorteile und setzt diese auch effizient am Markt um.

## 4.2 Marktgerechte Preispolitik

Die Preispolitik zählt zu den stärksten Treibern des Gewinns und anderer Unternehmeroberziele wie Kundenbindung oder Marktanteile. Eine Tatsache die durch mehrere Faktoren bestimmt wird. Der Preis bestimmt die Umsatzerlöse einer Unternehmung welche sich aus Produktpreis und Absatzmenge zusammensetzt. Natürlich bestimmt der Preis auch die Absatzmenge, da Kunden bei einem höheren Preis weniger kaufen. In weiterer Folge werden indirekt die Kosten beeinflusst, deren Höhe wegen der unterschiedlichen Auslastung der vorhandenen Kapazitäten entsprechend, von den Absatzmengen abhängt.

Auf den Punkt gebracht unter Preispolitik versteht man alle Entscheidungen eines Unternehmens, die die Preisstellung auf dem Markt beeinflussen. Dazu zählt. in erster Linie die Veränderung des Produktpreises, verschiedene Formen der Rabattgewährung, die Vereinbarung bestimmter Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie die Gewährung von Kundenkrediten.

Die Preisgestaltung richtet sich immer an den Kosten, der Nachfrage und natürlich nach dem Marktbegleiter. Auf Sicht müssen die Preise kostendeckend sein. Je nach Marktanforderung können die Preise jedoch kurzfristig auf die absolute Preisuntergrenze (das sind die variablen Stückkosten) gesenkt werden.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Diller Hermann, Köhler Richard: Preispolitik-4.Aufl.Stuttgart: W. Kohlhammer, 2008 Seite 22

Bei der Umsetzung einer marktgerechten Preispolitik, stehen natürlich Vertriebsstrategie und Preispolitik in engem Zusammenhang. Versucht ein neues Unternehmen mit Hilfe einer Niedrigpreisstrategie ein neues Produkt am Markt zu platzieren, so müssen geeignete Partner gefunden werden, die diese Strategie unterstützen. In weiterer Folge, wirkt sich die Preisbildung auch auf das im Vertrieb so wichtige Produkt – oder Firmenimage aus.

Ein professionelles Unternehmen muss sich bei der Erstellung der richtigen Preispolitik immer mit folgenden Themen auseinandersetzen:

- Welche Marktpreisposition wird angestrebt?
- Soll eine Preisdifferenzierung aufgrund unterschiedlicher Marktgegebenheiten angestrebt werden?
- Sollen Serviceleistungen gesondert verrechnet werden?
- Nach welchen Kriterien werden Rabatte und Konditionen vergeben?

#### 4.2.1 Preispositionierung am Markt

Die Entscheidung eines Unternehmens mit welcher Preispositionierung man am Markt auftreten will, ist mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis abzuwägen.

In Abbildung 16 wird eine konsistente Positionierung dargestellt, wobei relativer Preis und relative Leistung ungefähr im gleichen Verhältnis zueinander stehen.

<i>Relative Leistung (Qualität)</i>	Hoch	Besonders günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis		Premium
	Mittel		Mittelklasse	
	Niedrig	Economy		Besonders ungünstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, „Jahmarkt“
		Niedrig	Mittel	Hoch
		<i>Relativer Preis</i>		

Abbildung 16: Alternative Strategien im Rahmen der Preispositionierung  
(Quelle: modifiziert übernommen aus Simon/Fassnacht 2008 Seite 34)

Betrachtet man die übliche Preispositionierung der am Markt agierenden Unternehmen so trifft man auf folgende Konstellationen.

- **Premium-Strategie,**
- **Mittelklasse-Strategie,**
- **Economy-Strategie.**

Wie die Praxis zeigt, wählen die meisten Unternehmen (z.B. um Marktanteile zu gewinnen oder beim Markteintritt eines Unternehmens) häufig eine Positionierung, die einen relativen Preis mit einer mittleren oder hohen relativen Leistung darstellt. Ein Klassiker ist die japanische Automobilindustrie, die beim Eintritt in den deutschen Markt, ein besonders günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten hat.<sup>29</sup>

#### 4.2.2 Rabatt und Konditionspolitik

Ausgesprochen interessant und unterschiedlich ausgeprägt sind die Strukturen der Konditionspolitik in den unterschiedlichsten Branchen. Es ist in vielen Unternehmen eine allgemeine Tendenz der mangelhaften Preisdisziplin erkennbar, die auf folgende Ursachen zurückzuführen ist:

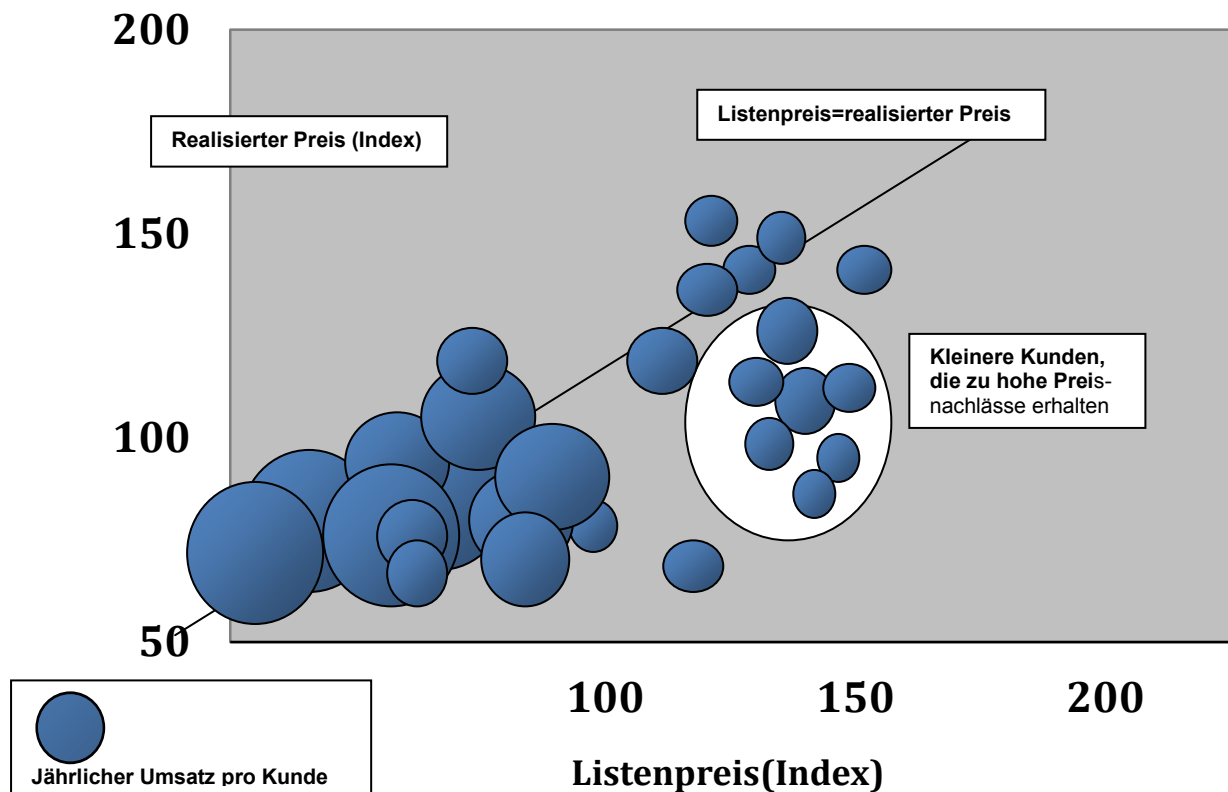
- Schlechte Kommunikation der vorgegebenen Konditionspolitik durch die verantwortlichen Vertriebsmanager führt sehr oft zu einer Eigendynamik in der Frage der **Preis-/Rabattoheit**. Viele Abteilungen mit Kundenkontakt treffen unkoordinierte Entscheidungen, die den vorgegebenen Nettopreisen nicht entsprechen. Die Akteure sind dabei der Vertrieb durch Rabattvergabe, der Kundendienst durch Anerkennung von Reklamationen, die Logistik durch Bestimmung von Lieferfrachten und die Buchhaltung durch Veränderung der Zahlungsziele. Die größten Abweichungen sind insbesondere bei dezentralen Vertriebseinheiten (Außendienst oder Landesvertriebsgesellschaften etc.) feststellbar, da diese in der Regel sehr autonom arbeiten. In den wenigsten Unternehmen existiert ein zentrales Gremium, das die finale Entscheidungsbefugnis bei Preis-/Rabattentscheidungen durchführt.

---

<sup>29</sup> Vgl. Simon Hermann, Fassnacht Martin, : Preismanagement-3.Aufl. Gabler, 2009 Seite 37-41

- Es kann auch beobachtet werden, dass in den wenigsten Unternehmen **Prozesse und Messverfahren** definiert sind, wodurch die Veränderungen der preisrelevanten Marktentwicklungen beobachtet werden können. Leider werden immer mehr Preis-/Rabattentscheidungen, ohne genaue Recherche der am Markt zu erreichenden Verkaufspreise durchgeführt. Standardaussagen der Kunden, dass der Marktbegleiter wesentlich günstiger sei, führen im Vertrieb oft zu überhöhten Rabattzusagen.
- Schlecht überlegte **Anreizsysteme** für die Verkäufer untergraben deren Preisdisziplin. Unternehmen die ihr Vertriebsteam nach Umsatz messen und belohnen, müssen damit rechnen, dass der Verkäufer allzu leicht in Versuchung kommt, Zielvorgaben mit Hilfe von hohen Rabatten zu erreichen.

Es ist eine Tatsache, dass Rabatte und Boni in allen Branchen, sehr oft ohne genaue Vertriebsstrategie vergeben werden. Für viele Vertriebsmitarbeiter sind Preisvorgaben nur ein lästiger Zwang, Rabatte jedoch die Lösung aller Probleme. Diese unprofessionelle Vorgangsweise hat verheerende Auswirkungen und führt zu großen Gewinnverlusten. Preisliche Intransparenz und mangelnde Preisdisziplin führen dazu, dass die Höhe der Preisnachlässe und die Attraktivität der Kunden nur begrenzt miteinander korrelieren. Die Folge ist, dass kleine wenig attraktive Kunden sehr oft überversorgt werden und attraktive Großkunden zu geringe Preisnachlässe erhalten. (vgl. Abbildung 17)



**Abbildung 17: Vergleich von realisierten Preisen und Listenpreisen  
am Beispiel eines Industriegüterherstellers**

(Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 36)

Die langjährige Erfahrung zeigt, dass bei den Verhandlungen nicht immer alle gegebenen Preisnachlässe erforderlich waren um einen Auftrag zu erhalten. Historisch gewachsene Rabatt- und Bonusstrukturen, mit meist unklaren Kriterien werden aus Gewohnheit vergeben und entsprechen nicht immer den tatsächlich erforderlichen Konditionen.<sup>30</sup>

Um ein effektives Konditionssystem zu schaffen, bedarf es klarer Vorgaben und Richtlinien für die Vergabe von Rabatten und Boni. Dabei sollte man nach folgenden Kriterien vorgehen:

<sup>30</sup> Vgl. Steffenhagen Hartwig,.: Konditionsgestaltung zwischen Industrie und Handel-1.Aufl.Wien 1995 Seite 37-42



- **Kundensegmentierung/priorisierung:** Selektion nach Kundenumsatz und Kundenwichtigkeit. Aufgrund der vorhandenen Parameter sollte eine genaue Zuordnung der entsprechenden Rabatte und Boni erfolgen.
- **Leistungsorientierung:** Kunden sollen für erbrachte Leistungen oder vorgegebene Ziele die erreicht worden sind, belohnt werden. Jedoch sollte ein vereinbarter Bonus nur dann gewährt werden, wenn die Vorgabe erreicht wurde.
- **Komplexitätsbegrenzung:** Bei vielen Händlern ist ein relativ komplexes Rabatt- und Bonussystem vorhanden. Dies führt meistens dazu, dass diese kaum noch gemanagt werden können.
- **Transparenz:** Vorhandene Strukturen für Konditionssysteme müssen sowohl für den Kunden als auch für den eigenen Mitarbeiter leicht zugänglich sein. Informationen über den jeweiligen Zielerreichungsgrad bzw. Bonusstand sollten in bestimmten Abständen den Kunden kommuniziert werden. Das schafft Vertrauen und motiviert zum Erreichen der Zielvorgaben.
- **Anwendungskonsequenz:** Ein System mit bestimmten Vorgaben muss natürlich entsprechend kontinuierlich angewendet werden. Sollte der Kunde seine vorgegebene Leistung nicht mehr erbringen muss der Rabatt in diesem Fall zurückgenommen werden.
- **Ermessungsspielräume:** Erfolgreiche Unternehmen haben eine Vorgabe für die Vertriebsmitarbeiter ausgearbeitet, wie weit diese von den Standardkonditionen abweichen dürfen. Haben die Verkäufer für solche Situationen keinen angemessenen Handlungsspielraum so zeigt die Erfahrung, dass die Konditionssysteme regelmäßig durchbrochen werden. Daher ist ein System mit einem gewissen Ermessungsspielraum wesentlich erfolgreicher und führt auch rascher zu einem Geschäftsabschluss.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Homburg Christian, Daum Daniel.: Marktorientiertes Kostenmanagement- Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, 1.Aufl. Frankfurt/Main, 1997

Jeder Kunde versucht natürlich mögliche Preisnachlässe auszuloten und weitere Zugeständnisse vom Verkäufer zu fordern. Der Vertriebsmitarbeiter kann dem Kunden bis zu einem gewissen Grad auch entgegenkommen um den Kunden entsprechend zu bedienen. Sollte man jedoch erkennen, dass der Kunde ohne gewisse Nachlässe den Kauf nicht abschließen wird, so sollte man sich die Zusage der gewünschten Konditionen von der Verkaufsleitung einholen. Damit signalisiert man den Kunden, dass er in Zukunft nicht davon ausgehen kann, dass er den gewünschten Preisnachlass bei allen künftigen Anfragen erhalten kann. Ein guter Verkäufer sollte immer versuchen, dem Kunden zusätzlich exklusive Vorteile einzuräumen. Somit ist es auch nicht immer notwendig alle geforderten Preisnachlässe zu gewähren. Mögliche Exklusivvorteile und somit Steigerung des Kundennutzens erreicht man z.B. durch Lieferung frei Haus, Produktschulungen, Unterstützung der Auftragsabwicklung mit entsprechender Systemsoftware. All diese indirekten Rabatte führen dazu, dass der Kunde den Preis akzeptieren kann, ohne dass man zusätzliche monetäre Rabatte gewährleisten muss.

In der nachfolgenden Abbildung 18 ist ein leistungsfähiges Konditionssystem am Beispiel eines Großhändlers in Österreich für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden dargestellt. Die Zielgruppe der Kunden sind potenzielle Metallfachbetriebe, die Halbfertigprodukte veredeln und diese anschließend im gehobenen Wohnbau, wo höchste technische und architektonische Ansprüche gefordert werden, verbauen.

Durch die hochwertigen Produkte, entspricht die Preispositionierung einer Premium-Strategie, die zusätzlich zur Marktführerposition beigetragen hat. Für die Zuordnung der Kundensegmentierung wurde der durchschnittliche Umsatz der letzten drei Jahre herangezogen. Voraussetzung für eine Rabattausprägung dieser Größenordnung ist natürlich die Erfüllung aller notwendigen Kriterien.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Scherer Hermann.: Ganz einfach Verkaufen, 2. Aufl. Offenbach, 2006 S 95.

Kriterium	A-Kunden	B-Kunden	C-Kunden
durchschnittlicher Umsatz in den letzten drei Jahren	über 5 Mio. Euro	bis 1 Mio. bis 3 Mio. Euro	unter 1 Mio. Euro
Produktgruppen	alle Produktgruppen	Produktgruppenteile	Produktgruppenteile
Rabatt-bzw. Bonusart	A-Kunden	B-Kunden	C-Kunden
Grundrabatt	55-60%	50-54%	45-49%
Rabattbefugnis für den Außendienst	5-6%	3-5%	2-5%
Objektspezifische, Rabatte, Entscheidungsgremium	5-8%	3-5%	2-3%
Werbekostenzuschuss	bis zu 50% der Kosten	bis zu 30% der Kosten	bis zu 20% der Kosten

**Abbildung 18: Konditionen am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden**  
 (Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 81)

### 4.2.3 Competitive Bidding

Vor allem im „Business-to-Business-Bereich“ ist das *Competitive Bidding* anzutreffen. Dabei handelt es sich um die Preisentscheidung eines Anbieters. Competitive Bidding wird in der einschlägigen Literatur wie folgt beschrieben:

*„Ein Verfahren der Preisgestaltung bei dem die Anbieter ein Angebot zur Lieferung eines bestimmten Produkts gemäß bestimmter Spezifikationen vorlegen können. Das Angebot beinhaltet den Preis und weitere Lieferbedingungen.“*

Bei Unternehmen die an internationalen Ausschreibungsverfahren teilnehmen, werden verschiedene Verfahren sogenannte „Tender-Verfahren“ unterschieden. Die einschlägige Literatur beschreibt diese Verfahren wie folgt:

*„**Global Tenders** (Internationale Competitive Biddings (ICB), internationale offene Ausschreibungen), erlauben ausländischen Herstellern oder Händlern die unmittelbare Teilnahme an dem Ausschreibungsverfahren. Soweit ein After Sales Service (Betreuung des Objektes nach dem Verkauf) mit anzubieten ist, müssen sie jedoch regelmäßig den Nachweis einer Vertretung auf dem inländischen Markt erbringen.“*

*„**Local Tenders** (Limited Competitive Biddings (LCB), national beschränkte Ausschreibung), sind dagegen nicht offene Ausschreibungen. Angebote können hier nur von gebietsansässigen Unternehmen abgegeben werden. Ausländische Unternehmen müssen darum eine Niederlassung oder Tochtergesellschaft im Lande unterhalten, die rechtsverbindliche Angebote abgeben darf (Basisgesellschaft).“*

*„**Inoffizielle Tenders** bezeichnen ein Verfahren, in dem sich die Ausschreibungen nur an einen nach Unternehmensgröße, Branche usw. begrenzten Bieterkreis richtet. Hierzu gehören auch Ausschreibungen, die an ausgewählte Bieter (Pre Qualified Bidders) oder an registrierte Lieferanten abgegeben werden.“*

*„**Freihändige Vergabe ohne Ausschreibung** (Verhandlungsverfahren) bezeichnet ein Verfahren, bei dem die ausschreibende Stelle nicht an strikte Vergabebedingungen gebunden ist. Sie kann Vertragsverhandlungen mit frei von ihr ausgewählten Unternehmen aufnehmen, die sich nicht unbedingt beworben haben müssen und Vertragsabschlüsse tätigen. Verfahren dieser Art werden meist dann angewendet, wenn die zu vergebenden Aufträge nur von einem bzw. wenigen Anbietern erfüllt werden können, wenn nach erfolgter offener Ausschreibung keine Angebote abgegeben worden sind oder wenn dringende Investitionen kurzfristig begonnen werden sollen. Das Verfahren wird auch bei Aufträgen angewandt, die der Geheimhaltung unterliegen.“<sup>33</sup>*

---

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/ausschreibungsverfahren/ausschreibungsverfahren.htm>  
([verfügbar am 02.07.2011])

Ausschreibungsverfahren dieser Art sind bei Beschaffungsentscheidungen sehr weit verbreitet. Auch privatwirtschaftlich tätige Unternehmen bedienen sich bei Standardprodukten oder Standarddienstleistungen dieser Verfahren. Dabei ist immer der optimale Angebotspreis im Fokus. Man unterscheidet dabei zwei Betrachtungsweisen:

- die Hoffnung den Auftrag zu bekommen,
- und einen möglichst hohen Gewinn dabei zu erzielen.

Es ist ein schwieriges Unterfangen, die richtige Mischung im Sinne eines möglichen Zuschlags zu finden. Je höher der Preis desto höher der Gewinn. Je niedriger der Preis umso höher die Auftragswahrscheinlichkeit. Ein Beispiel soll zeigen wie sich die unterschiedliche Preispolitik auf den zu erwartenden Gewinn und Zuschlagswahrscheinlichkeit auswirkt. Ausgangspunkt ist der Bau einer Sporthalle. Geschätzte Baukosten ca. **€ 900.000,--** Für das Competitive Bidding wird ein Preisspektrum von **€ 800.000,--** bis **€ 1250.000,--** betrachtet. Die Geschäftsleitung einer Metallbaufirma die zur Angebotsabgabe eingeladen wurde, geht davon aus, dass bei einem erzielbaren Preis von **€ 900.000,--** der Auftrag mit 90%iger Wahrscheinlichkeit gewonnen wird. Bei einem Preis von **€ 1.100.000,--** dagegen, nur mit 20%iger Wahrscheinlichkeit. Mit diesen Parametern wird für jeden möglichen Angebotspreis der Gewinn ermittelt. Bei einem Angebotspreis von € 1.000.000,-- ergibt sich der Erwartungswert zu  $0,6 \times €100.000,-- + 0,4 \times 0 = € 60.000,--$  Somit liegt der optimale Angebotspreis bei **€ 1.000.000,--** da dort der erwartete Gewinn maximal wird. (vgl. Abbildung 19)

<b>Möglicher Bieterpreis</b>	<b>Kosten</b>	<b>Geschätzte Auftrags- wahrschein- lichkeit  (in %)</b>	<b>Gewinn bei Auftrag</b>	<b>Erwarteter Gewinn</b>
<b>(in Euro)</b>	<b>(in Euro)</b>	<b>(in Euro)</b>	<b>(in Euro)</b>	<b>(in Euro)</b>
<b>800000</b>	<b>900000</b>	<b>100</b>	<b>-100000</b>	<b>-100000</b>
<b>900000</b>	<b>900000</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1000000</b>	<b>900000</b>	<b>60</b>	<b>100000</b>	<b>60000</b>
<b>1100000</b>	<b>900000</b>	<b>20</b>	<b>200000</b>	<b>40000</b>
<b>1200000</b>	<b>900000</b>	<b>5</b>	<b>300000</b>	<b>15000</b>
<b>1250000</b>	<b>900000</b>	<b>0</b>	<b>350000</b>	<b>0</b>

**Abbildung 19: Competitive Bidding am Beispiel einer Ausschreibung für den Bau einer Sporthalle**  
 (Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 87)

Die Tendenz von Kundenseite, Ausschreibungen per Internet vorzunehmen, hat in der letzten Zeit stark zugenommen. Eine gut ausgebaute Internetplattform mit kommerziellen Anbietern von Internetdiensten übernehmen für die Auftraggeber die Erstellung der Ausschreibung. Dabei werden die genauen Parameter und gewünschten Leistungen eindeutig definiert und somit der kostengünstigste Anbieter ermittelt. Diese Art von Ausschreibungsverfahren nennt man in diesem Zusammenhang „*Reversed Auctions*“.

Bei der Erstellung der Vertriebsstrategie ist jedoch zu entscheiden, ob ein erfolgreiches Unternehmen an Ausschreibungen im Internet teilnehmen soll. Internetausschreibungen blockieren die Kreativität eines Unternehmens, da man keine Möglichkeit mehr hat, sich vom Marktbegleiter durch besondere Leistungen zu differenzieren. Ein Preiskrieg der nächsten Generation scheint mit dieser Art von Angebot vorgezeichnet zu sein. Aufträge über Internetausschrei-

bungen zu gewinnen, sollte nur zur kurzfristigen Auslastung des Unternehmens dienen. Eine langfristige Vertriebsstrategie über Internetausschreibungen würde zu verheerenden preislichen Konsequenzen führen.

## **5. Vertriebsmanagement**

Alle Prozesse, die beim Ablauf von Geschäftsaktivitäten stattfinden, wie eine gut durchdachte Vertriebsstrategie, engagierte Vertriebsmitarbeiter die sich für die Belange eines Unternehmens einsetzen, Vertriebsabteilungen die mit – oder gegeneinander arbeiten, all diese wichtigen Bereiche werden vom Vertriebsmanagement vorgegeben. Ein gut funktionierendes Vertriebsmanagement bedeutet, dass bereits bei der Leistungserstellung, der Kunde im Mittelpunkt steht. Damit die hohen Kundenanforderungen konsequent erfüllt werden können, muss ein Unternehmen über ein entsprechendes Leistungspotenzial verfügen. Der Schwerpunkt der Kundenanforderung liegt dabei in den Bereichen Zuverlässigkeit, Termintreue, Reaktionsschnelligkeit, hohe Qualität und Serviceorientierung. Laut Bodo R. V. Antonic definiert sich Vertriebsmanagement wie folgt:

*„Vertriebsmanagement ist die Gesamtsumme aller Maßnahmen und Aktivitäten, die dazu dienlich ist, die gesetzten Ziele im Vertrieb und Verkauf zu erreichen. Oberstes Ziel ist dabei neben der Umsatz- und Renditegenerierung die Optimierung der Verkaufsproduktivität sowie die langfristige Bindung der internen (Mitarbeiter) und externen Kunden (Leistungsabnehmer).“*

*Arbeitsmittel im Vertriebsmanagement sind die Instrumente der Führung an sich, der Mitarbeiterführung im Besonderen das Kundenpotentialmanagement sowie die Anwendung der betrieblichen Steuerungselemente Verkaufsprozesse und Key Performance Indikatoren.*

*Dem Aspekt der Führung kommt dabei eine immer größer werdende Bedeutung zu. Reichte es in früheren Zeiten Ziele vorzugeben und die Erreichung der selbigen zu überprüfen, so ist an dieser Stelle heute das Vertriebsmanagement deutlich anspruchsvoller geworden.*

*Der Faktor Mensch lässt sich heute weniger durch lineare Ansätze wie monetäre Anreize und militärisch-straffer Führung motivieren. Zirkulär-systemisches Denken hat Einzug gehalten und bereichert das Vertriebsmanagement über die linear-prozessualen Verkaufsprozesse. Damit rückt die bisherige primäre Aufgabe des Managements bzw. der Vertriebsleitung - die Gewinnoptimierung aus dem Fokus und als neue Hauptaufgabe ergibt sich das Sicherstellen der Überlebensfähigkeit der Organisation.*

*Das Rückgrat des Vertriebsmanagements sowie der Optimierung der Verkaufsproduktivität bleiben jedoch die Verkaufsprozesse, insbesondere die, aus denen sich vorwärtsgewandte und in die Zukunft gerichtete Schlüsselkennzahlen (KPIs) ableiten lassen. Einer der Schlüsselgrößen ist dabei die Kundenfokussierung.*

*Oberstes Bewertungskriterium des Managements sollte die Exaktheit der Umsatzvorhersage (Forecast Accuracy) sowie ein stabiles überdurchschnittliches Wachstum (Richtgröße des modernen Vertriebsmanagements) sein.“<sup>34</sup>*

Durchleuchtet man jedoch die Vertriebsmanagementstrukturen der Unternehmen, so ist in vielen Bereichen ein Defizit festzustellen. Unnötige Bürokratie verhindert eine rasche und marktorientierte Umsetzung von gut durchdachten Vertriebsstrategien. Veraltete Planungs- und Kontrollsysteme sind die Ursache, dass man den Anforderungen am Markt nicht mehr gerecht wird. Festzustellen ist, dass in den meisten größeren technischen Betrieben, die reinste „Planungstechnokratie“ herrscht. Es ist jedoch eine Tatsache, dass Planung nicht markt- und umsetzungsorientiert erfolgt, sondern sich primär im ziellosen „Number- Crunching“ äußert. Die Ergebnisse sind Zahlenfriedhöfe die bei der üblichen Vertriebsarbeit keine wirkliche Rolle spielen.

---

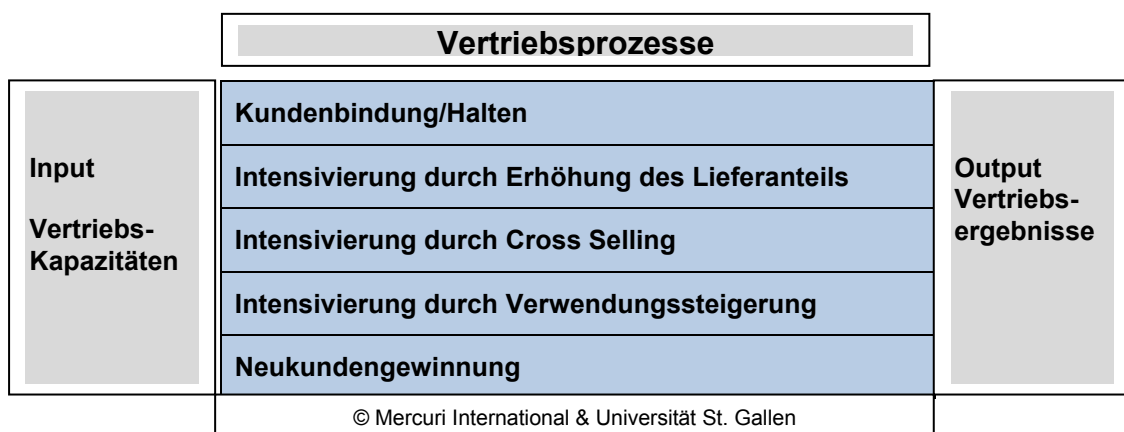
<sup>34</sup> <http://www.brainguide.de/vertriebsmanagement> [verfügbar am 09.07.2011]



## 5.1 Vertriebsprozesse erfolgreich gestalten

Die Vorgabe von detaillierten Zielen in Bezug auf das Halten, den Ausbau und der Gewinnung von neuen Kunden, ist eine Grundvoraussetzung um im Verkauf erfolgreich zu sein. Diese genau definierten Zielvorgaben müssen auch umgesetzt werden, welche sich aus unterschiedlichen Verkaufsprozessen zusammenfügen. Denn nur durch professionelle Anweisungen, können die zum Erfolg führenden Aktivitäten, vom Verkauf umgesetzt und vom Verkaufsleiter gemanagt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen bei denen die Vertriebsprozesse nicht zielorientiert gestaltet werden, in alte und überholte Strukturen zurückfallen. Es wird dann genauso gearbeitet wie in der Vergangenheit. Veränderungen finden nur dann statt, wenn es die Kunden oder der Markt verlangt. Diese Vorgangsweise widerspricht einer strategischen, zielorientierten Vertriebsstrategie, die mit Hilfe von genau geplanten Vertriebsprozessen letztendlich zum Erfolg führen.<sup>35</sup>

Dabei unterscheidet man aufgrund der langjährigen praktischen Arbeit mit verschiedenen Unternehmen, zwischen fünf verschiedenen Vertriebsprozessen:



**Abbildung 20: Arten von Verkaufsprozessen**  
(Quelle: © Mercuri International & Universität St. Gallen)

<sup>35</sup> Vgl. Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.-1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008 Seite 99

**Kundenbindung/Haltung:** Optimale Kundenbetreuung und ständige Präsenz beim Kunden, sind ein Garant, dass bestehende Geschäft auf gleichem Niveau zu halten. Aktivitäten und Maßnahmen die zur Kundenbindung/Haltung beitragen ermöglichen eine weitere Ausschöpfung des Kundenpotenzials.<sup>36</sup>

Dabei könnten Kundenbindungsmaßnahmen wie in folgender Abbildung dargestellt aussehen.



**Abbildung 21: Kundenbindungsmaßnahme**

(Quelle: modifiziert übernommen von Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.- 1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008 Seite 105)

<sup>36</sup> Vgl. Reinecke Sven: Marketing Performance Management.-1.Aufl.Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, 2004 Seite 191

**Intensivierung durch Erhöhung des Lieferantenanteils:** Die Konzentration liegt bei allen Vertriebsaktivitäten und Maßnahmen darauf, dem Kunden alle Produkte die ein Unternehmen im Portfolio hat, zu verkaufen. Solange der Lieferanteil beim Kunden noch nicht bei 100% liegt, ist dieser Prozess theoretisch möglich. Natürlich ist genau zu analysieren ob dies auch Sinn macht, denn manche Kunden wollen von mehreren Lieferanten bedient werden. Prinzipiell handelt es sich dabei um einen Verdrängungswettbewerb, mit nicht einzuschätzenden Folgen. Bestehende Lieferanten werden versuchen durch entsprechende Niedrigpreisangebote ihre Position als Lieferant zu halten.

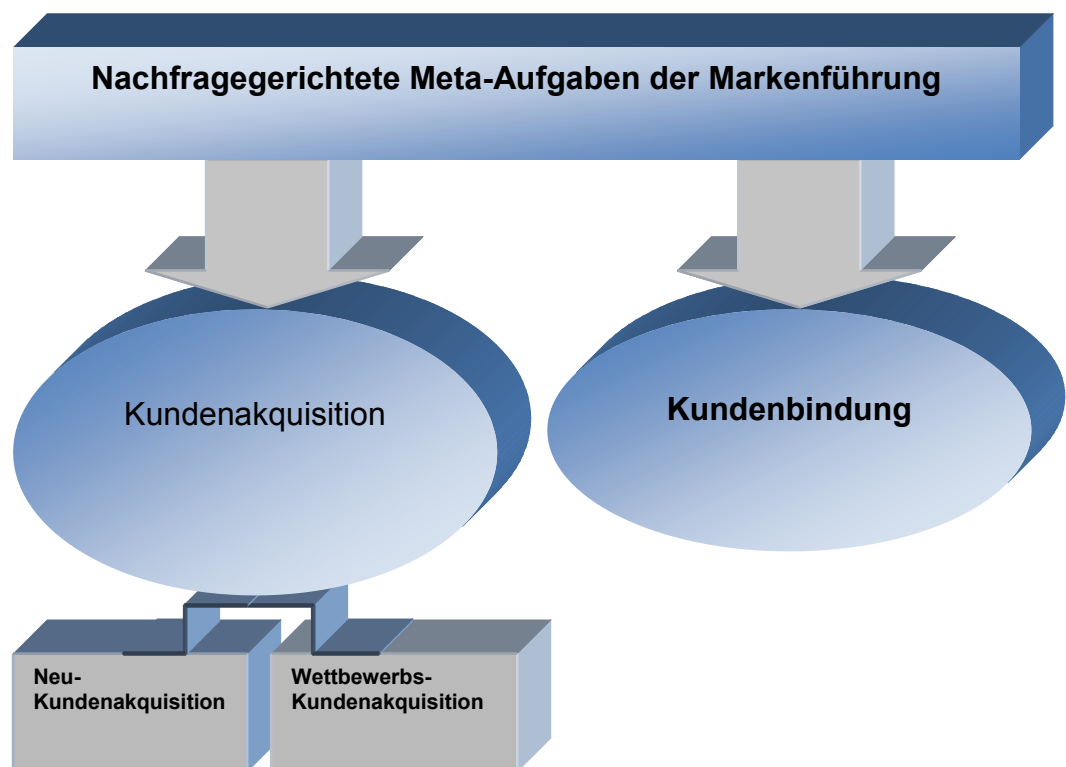
**Intensivierung durch Cross Selling:** Bei gut funktionierenden Geschäftsbeziehungen hat man die Möglichkeit weitere Produkte aus dem bestehenden Warenkorb seinen Kunden anzubieten. Der Vorteil liegt darin, dass durch die bestehende Geschäftsbeziehung und positiver Erfahrung mit anderen gelieferten Produkten ein Vertrauensvorschluss vorhanden ist. Hier bedingt man sich der Argumentation, dass man bei Engpässen auf mehrere verlässliche Partner zugreifen kann und somit eine Liefersicherheit durch mehrere Lieferanten hat.

**Intensivierung durch Verwendungssteigerung:** Viele Unternehmen nutzen nur einen Teil des Produktportfolio, dass Ihnen von den Lieferanten geboten wird. Um eine Steigerung der Absatzmöglichkeiten zu erreichen, macht es Sinn, wenn sich die Lieferanten Gedanken darüber machen, wie Sie Ihre Kunden bei der Gewinnung von neuen Zielgruppen unterstützen können. Am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden würde die Unterstützung in Form von Beratung und Hilfe bei der Erstellung von Ausschreibungen mit den Systemprodukten bei Architekten, Investoren oder Bauherren eine Möglichkeit darstellen, das Geschäft auszubauen. Das Unternehmen wird bei dieser Zielgruppe von neuen möglichen Kunden empfohlen und hat somit die Möglichkeit an einer Ausschreibung teilzunehmen.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Hesse Josef: Erfolgsforschung im Vertrieb.-1.Aufl.: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, 2004 Seite 107

**Neukundengewinnung:** Der mit Abstand schwierigste und anspruchsvollste Wachstumsprozess ist die Gewinnung von Neukunden. Da hier keine bestehenden Kundenbeziehungen vorhanden sind, müssen die Beziehungs- und Überzeugungsprozesse neu gestaltet werden. Dies ist eine Aufgabe die für viele Vertriebsmitarbeiter sehr schwer ist und vielfach gemieden wird. Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, ist es sehr wichtig, dass ein Unternehmen die besten und erfahrensten Vertriebsmitarbeiter für diesen anspruchsvollen Bereich der Neukundenakquisition heranzieht. Bei der Kundenakquisition unterscheidet man zwei grundlegende Strategien: die Kundenakquisition von bisherigen Nicht-Verwendern der Produkte (bzw. Dienstleistungen) und die Akquisition von Kunden der Marktbegleiter <sup>38</sup>(vgl. Abbildung 22).



**Abbildung 22: Handlungsoptionen der Kundenakquisition**  
(Quelle: modifiziert übernommen von Tomczak/Karg 1999, Seite 5.)

<sup>38</sup> Vgl. Blinda Lars: Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements.-1.Aufl.: Wiesbaden Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, 2007 Seite 81-88

### 5.1.1 Ausrichtung der Vertriebsorganisation nach Kunden

Ein erfolgreiches marktorientiertes Unternehmen, beschäftigt sich grundsätzlich mit den bekannten Vertriebsorganisationen die nach Produkten, Regionen, Absatzkanälen oder Kunden strukturiert werden können. Die richtigen Organisationsentscheidungen über die Vertriebsstrukturen sind die Basis für das Handeln der Vertriebsmitarbeiter. Dadurch werden bestimmte Verhaltensmuster bei der Einstellung und Denkweise der Mitarbeiter beeinflusst, die letztendlich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Durch die verkürzten Produktlebenszyklen, verschärften Wettbewerb und der schnellen Marktveränderungen in den letzten Jahren, ist eine effektive und professionelle Vertriebsorganisation nicht mehr wegzudenken.<sup>39</sup>

Welche Vertriebsorganisationsform ist nun die richtige für ein Unternehmen. Dies führt unmittelbar zu der Frage nach den Vor- und Nachteilen der Organisationsformen welche im Folgenden in Abbildung 23 kurz dargestellt werden.

Differenzierung nach....	Vorteile	Nachteile
<b>Produkten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ hohes produktspezifisches Know-how</li><li>➤ einfachere Koordination mit anderen produktorientierten Unternehmenseinheiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ mangelnde Kundenorientierung</li><li>➤ geringe Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen</li><li>➤ diffuser Auftritt gegenüber dem Kunden</li></ul>
<b>Regionen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Berücksichtigung regionaler Marktbesonderheiten</li><li>➤ „physische Nähe“ zum Kunden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Beharrungsvermögen durch „Regionalfürstentum“</li><li>➤ problematische Koordination zwischen den Regionen</li><li>➤ erschwerte Bearbeitung internationaler Kunden</li></ul>

<sup>39</sup> Vgl. Seider Uwe: Vertriebsintegration.-1.Aufl.: Berlin Erich Schmidt Verlag GmbH, 2006 Seite114-127

<b>Differenzierung nach....</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Absatzkanäle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vertriebswegspezifische Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fehlende Gesamtbetrachtung des Kundenkontaktes</li> <li>➤ geringere produktspezifische Kenntnisse</li> <li>➤ geringere kundenspezifische Kenntnisse</li> </ul>
<b>Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ganzheitliche Sicht des Kunden</li> <li>➤ engere Beziehung zum Kunden</li> <li>➤ Unterstützung des Cross-Selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ geringere produktspezifische Kenntnisse</li> <li>➤ notwendige Anpassung der Informations- und Controlling-Systeme</li> </ul>

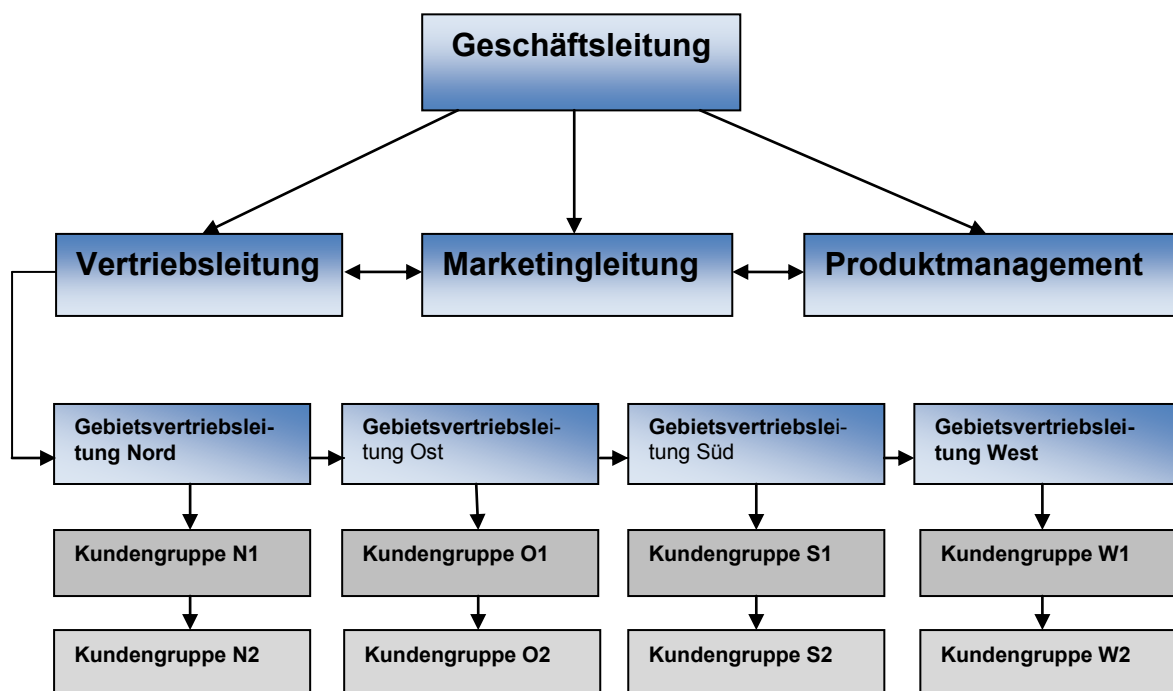
**Abbildung 23: Vor- und Nachteile der Organisationsformen im Überblick**

(Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 107)

Aktuelle wissenschaftliche Untersuchungen verdeutlichen, dass Vertriebsorganisationen, welche sich ausschließlich an Produkten, Regionen oder auch Absatzkanälen orientieren, den hohen Leistungsansprüchen des marktorientierten innovativen Kunden nicht mehr gerecht werden. Der Wunsch nach individuellen, qualifizierten, umfassenden Beratungsleistungen wird in vielen Branchen zunehmend intensiver. Um den Kunden zu überzeugen, muss man dessen Umfeld, Ziele und Probleme genau verstehen.

Die zahlreichen Auswertungen und Analysen bestätigen, dass man durch die **kundenorientierte Vertriebsorganisation** diese Anforderungen am besten bewältigen kann. Denken in Kundenbedürfnissen und nicht in Produkten, das ist in dieser Organisationsform der entscheidende Erfolgsgarant. Die Vertriebsmitarbeiter konzentrieren sich voll und ganz auf den Kunden und werden somit zum „Kundenspezialisten“.

Durch diese individuelle Betreuung resultiert eine hohe Zufriedenheit des Kunden, das sich wieder auf die Vertriebseffizienz niederschlägt. Ökonomisch positive Ergebnisse bestätigen, dass sich durch diese Organisationsform weitere **„Cross-Selling-Erfolge“** einstellen, wodurch die Kundenprofitabilität beträchtlich gesteigert werden kann. Abbildung 24 zeigt eine kundenorientierte Vertriebsorganisation mit der Unterscheidung nach verschiedenen Kundengruppen je nach Leistungspotenzialen.



**Abbildung 24: Vertriebsorganisation nach Kunden**

(Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 107)

### 5.1.2 Kundenorientierte Betreuungsqualität

Große Bedeutung in der leistungsorientierten Geschäftswelt, hat mit Sicherheit die kundenorientierte Betreuungsqualität. Ein wahrer Alptraum für so manchen Kunden, ist die negative Erfahrung mit einem Anbieter oder Lieferanten, wenn man bei Problemsituationen keinen kompetenten Ansprechpartner findet. Um von diversen Marktbegleitern abzuheben und den Kunden bestmöglich zu betreuen, ist es unbedingt erforderlich, eine zentrale Anlaufstelle für den Kunden im Unternehmen zu installieren. Dabei sind einige Grundsätze zu berücksichtigen:

- Eine eindeutige Anlaufstelle für die Kunden ist präzise zu definieren. Bei einer vernünftigen Zuordnung der Kundenanzahl pro Vertriebsmitarbeiter ist eine hochwertige, unkomplizierte, zuverlässige und schnelle Bearbeitung der Kundenanfragen möglich. Ist die Anzahl der Kunden sehr hoch und fehlen die nötigen Ressourcen um bei Problemsituationen rasch zu reagieren, sollte eine zentrale Anlaufstelle für den Kunden eingerichtet werden.
- Dem Kunden ist der zuständige Ansprechpartner bzw. bei technischen Problemen die Servicenummer zu kommunizieren. Dies kann erfolgen durch Mailings oder durch sichtbaren Vermerk auf Verpackungen oder Betriebsanleitungen.
- Sollte ein Kunde die eingerichtete Anlaufstelle in Anspruch nehmen, ist eine Erreichbarkeit der dafür zuständigen Mitarbeiter/in von größter Wichtigkeit. Eine lange Warteschleife oder ein Anrufbeantworter würde die Verärgerung der Kunden nur steigern.
- Die Anlaufstelle sollte mit Mitarbeitern/in besetzt sein, die fachlich hinreichend kompetent und im Kommunikationsverhalten geschult sind.

Erfahrungsgemäß treten Probleme mit Anlaufstellen für Kunden nicht nur im „Business-to-Consumer-Bereich“ auf, sondern auch bei „Business-to-Business Firmenkundengeschäften“. Kunden die zur Gänze mit den Außendienstbetreuern Tagesgeschäfte abwickeln, beklagen sich sehr oft darüber, dass diese



schlecht erreichbar sind. Dadurch wenden sich die Kunden an den Innendienst. Ist jedoch die Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst schlecht abgestimmt, kann es vorkommen, dass der Innendienst den Kunden nicht zu seiner Zufriedenheit bedienen kann. In der Praxis hat man für diese Problematik ein sogenanntes „**Tandem-Konzept**“ entwickelt. Ist der zuständige Außendienstbetreuer nicht erreichbar, erfolgt eine automatische Weiterleitung an einen kompetenten Kollegen im Unternehmen, der Zugriff auf die Kundendaten hat. Es kann jedoch schon einmal vorkommen, dass bei gleichzeitigem Ausfall beider Tandem-Mitarbeiter (z.B. durch Krankheit, Urlaub oder Weiterbildung) der Kunde wieder ohne Betreuung dasteht. Um das zu Verhindern, könnte man anstatt des „**Tandem-Konzepts**“ den sogenannten „**Innendienst-Pool**“ installieren. Der Vorteil liegt darin, dass jeder Mitarbeiter für jeden Kunden zuständig ist. Abwesenheit eines Mitarbeiters kann kompensiert werden und in Phasen mit hohen Frequenzen entstehen kaum Wartezeiten für den Kunden oder den eigenen Vertriebsmitarbeiter. Die kundenorientierte Betreuungsqualität ist auf jeden Fall gewährleistet.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 125

### 5.1.3 Operative Vertriebskontrolle

Das wichtigste in der operativen Vertriebskontrolle ist die Effizienzbetrachtung und der Fokus auf die Gewinnerzielung eines Unternehmens. Dabei ist die klare Vorgabe, die gegebenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen und damit einen professionellen und effizienten Ablauf der Vertriebsaufgaben zu gewährleisten. Eine vorhandene gut überlegte Vertriebsstrategie, die Aussagen über die Zielkunden, strategische Stoßrichtung, Ausarbeitung der anzustrebenden Wettbewerbsvorteile trifft, ist dabei von großem Nutzen. Konzepte von Vertriebsstrategien dürfen jedoch nicht nur am Papier existieren, sondern müssen auch umgesetzt werden. Im Mittelpunkt steht dabei die operative Vertriebsplanung, die bei vielen Unternehmen im jährlichen Rhythmus stattfindet und deren Fokus auf die Absatzplanung gerichtet ist. In weiterer Folge und eng verbunden mit dem Prozess der operativen Planung, ist die *operative Vertriebskontrolle*, die erfahrungsgemäß meist quartalweise erfolgt.

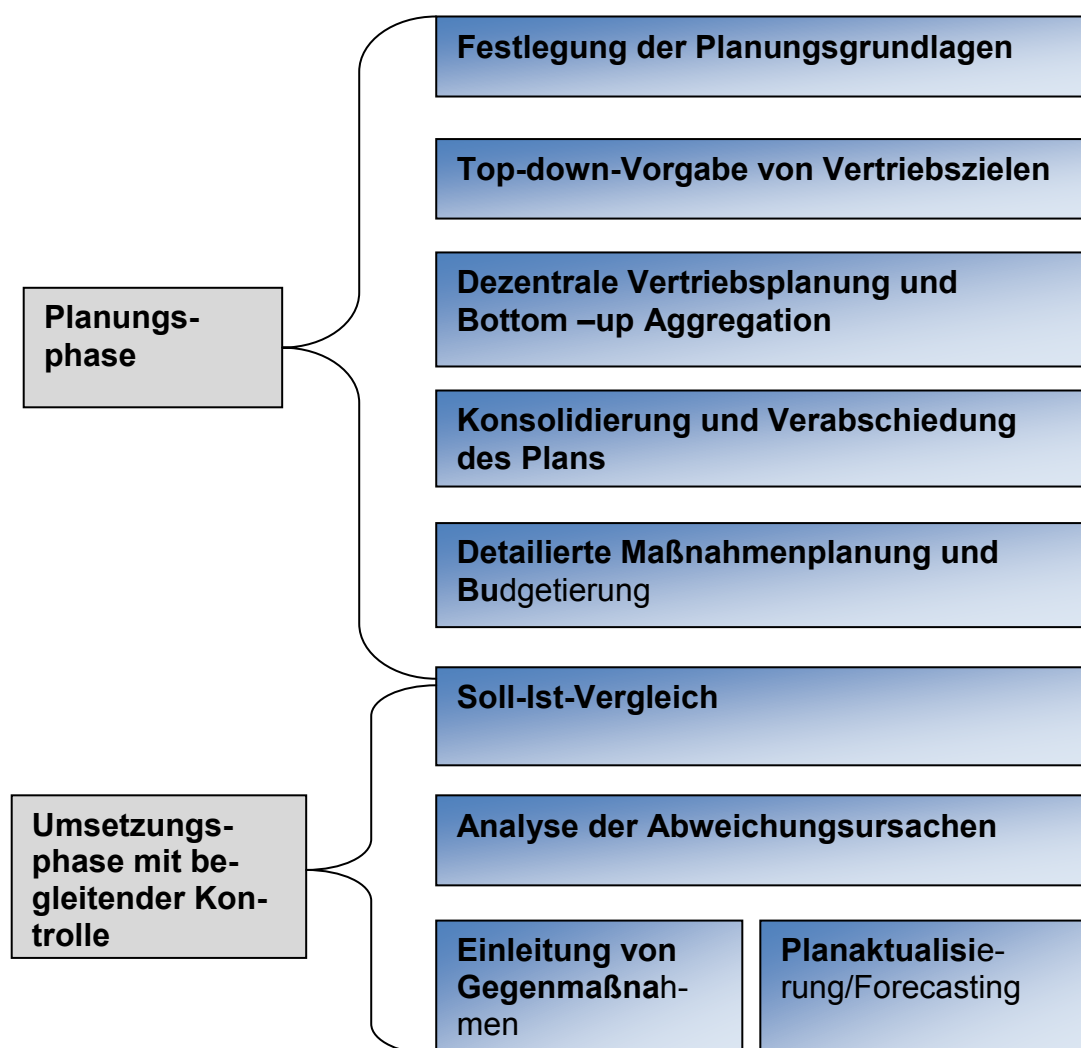
Leider wird bei vielen Unternehmen keine konkrete Absatzplanung durchgeführt, so kann dies regelrecht zu einem „Blindflug“ des Unternehmens durch den Markt führen. Damit ist die frühzeitige Erkennung und Beseitigung von Fehlentwicklungen in solchen Fällen nahezu unmöglich. In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen kann beobachtet werden, dass in den Vertriebsplänen gerade kundenbezogene Planungselemente, wie z.B. definitive Aussagen zu Marktanteilen, Preisen und Kostenbudgets pro Kundensegment im Vergleich zu produktbezogenen Betrachtungen vernachlässigt werden.<sup>41</sup>

Die Praxis zeigt aber auch manchmal genau das Gegenteil. Es gibt Unternehmen bei denen eine übertriebene „Planungsbürokratie“ herrscht. Durch die wochenlange detaillierte und mit horrendem Aufwand betriebene Vertriebsplanung, entstehen teilweise gigantische „Zahlenfriedhöfe“ die wenig Einfluss auf die tatsächlichen Vertriebsaktivitäten haben.

---

<sup>41</sup> Vgl. Fink Carmen Andrea: Prozessorientierte Unternehmensplanung - 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2003 Seite 107

Mit Hilfe von Berichtssystemen die möglichst zeitnah zur Verfügung stehen sollten, können die Führungskräfte auf monatlicher Basis mit Informationen über den Geschäftsverlauf versorgt werden um dann die richtigen Entscheidungen für die Vertriebsmaßnahmen zu treffen. In der Regel beträgt der Planungshorizont des operativen Vertriebscontrolling ein Jahr oder weniger.<sup>42</sup> Um realitätsnahe und marktbezogen Planungsqualität zu erhalten sollten Planungs- und Kontrollaktivitäten systematisch und kontinuierlich ablaufen. Hierfür bietet sich ein im Folgenden dargestellter Prozess an, der zentral als auch dezentral ablaufende Prozesse darstellt. (Siehe Abbildung 25)



**Abbildung 25: Schema eines Planungs- und Kontrollprozesses**

(Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 127)

<sup>42</sup> Vgl. Pufahl Mario: Vertriebscontrolling - 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2003 Seite 159-160

Beginnend mit **der Festlegung der Planungsgrundlagen** muss geklärt werden, welche marktbezogenen Prämissen der Planung zugrunde liegen sollen. Man betrachtet die zu erwartende Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Konjunktur wie (z.B. Wirtschaftswachstum, Einkommensentwicklungen usw.), im rechtlichen Umfeld (z.B. Umwelt- oder Jugendschutzauflagen usw.) oder auch auf dem betrachteten Absatzmarkt (z.B. Marktwachstum oder Marktstagnation). Dabei sollten neben den marktbezogenen Prämissen auch die unternehmensbezogenen Prämissen (z.B. hinsichtlich der Kapazitätssituation) genauestens geklärt werden.

Anschließend folgt üblicherweise in einem sogenannten Top-down-Prozess die Vorgabe von Vertriebszielen. Dabei handelt es sich um recht aggregierte Aussagen über Marktanteile, Absatzmengen, Umsätze, Kundenzufriedenheit und letztlich Profitabilitätsziele. Eine Berücksichtigung der geplanten mittelfristigen Zahlengerüste aus der Vertriebsstrategie ist entsprechend zu berücksichtigen.

Mit sehr großem Aufwand verbunden ist die *dezentrale Vertriebsplanung*. Diese Aufgabe wird von den dezentralen Vertriebsorganisationen (Länder, Regionen, Divisionen usw.) erledigt. Dabei werden zum einen wesentlich detailliertere und präzisere Parameter über die Zielerreichung (z.B. über die Zusammensetzung des Absatzes nach Produkten) als in der Top-down-Vorgabe zusammengestellt. In weiterer Folge werden strategische Maßnahmen (z.B. Verkaufsförderaktionen) und Ressourcen (z.B. Personal- und Sachmittel) zur Zielerreichung festgelegt.

Für die seriöse Festlegung der operativen Vertriebsziele und der strategischen Ziele sind Parameter aus zuvor quantifizierten Markt-/Kundenpotenzialen abzuleiten. Auf Prognosen und Einschätzungen aufgrund von vorhandenen Zahlengerüsten aus den vergangenen Geschäftsjahren wie „Status quo plus x%“ sollte verzichtet werden.

Eine potenzialorientierte Vertriebsplanung hat somit folgende Vorteile:

- Von den Beteiligten die zur Zielquantifizierung der notwendigen Potenzialanalyse herangezogen werden, ist die systematische Auseinandersetzung mit den zu erwartenden Rahmenbedingungen unbedingt erforderlich.
- Potentielle Planung ermöglicht eine rechtzeitige Erkennung von bis dato nicht ausgeschöpften bzw. neuen Marktpotenzialen(z.B. veränderte Marktanforderungen oder neue Produktanwendungen).
- Aufgrund der schwer einzuschätzenden Wirtschaftssituation wo konjunkturelle Schwächen zum Alltag gehören, kann die Situation mit der potentialorientierten Planung wesentlich besser abgebildet werden als mit einer einfachen Darstellung von Wachstumszielen. Dies gilt natürlich auch, wenn das Markt bzw. Kundenpotenzial einer dezentralen Einheit bereits ausgeschöpft ist. Daraus resultiert, dass bei simplen Wachstumszielen oft das Erkaufen von Marktanteilen entsprechende Preisnachlässe notwendig machen und somit den Marktwert von Produkten nach unten zieht.
- Wird ausschließlich nach dezentralen Vertriebseinheiten auf Basis von Markt-/Kundenpotenzialen geplant und nicht auf Basis von Umsatzsteigerungen, so nimmt im Allgemeinen die Motivation zum „Wildern“ an den Gebietsgrenzen ab.

Die Auswertungen und Ergebnisse der dezentralen Planung werden anschließend **Buttom-up** aggregiert, so dass sie der Top-down-Vorgabe gegenübergestellt werden können(Gegenstromprinzip der Planung). Erfahrungsgemäß treten bei dieser Gegenüberstellung Diskrepanzen auf und somit ist vor der Verabschiedung des Plans, eine Konsolidierungsphase notwendig. Wie die Praxis zeigt, ist die beste Planung relativ wertlos, wenn in der Umsetzungsphase nicht eine gezielte Kontrolle erfolgt. Durch entsprechende Überprüfungen können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Sander Matthias :Marketing-Management - 1. Aufl. Stuttgart:  
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2004 Seite 780-796

Um Festzustellen ob man in Hinblick auf die vorgegebenen Ziele auf Kurs ist findet ein **Soll-Ist-Vergleich** statt. Dabei ist eine kritische und sachliche Betrachtung notwendig. Eine sehr oberflächliche Vorgangsweise wie im Stil „Land A 30% über Plan, Land B 30% unter Plan und damit passt es schon“ ist absolut nicht zielführend und entspricht keiner Professionalität. Um einen realen Soll-Ist-Vergleich zu erhalten, muss der Vergleich auf detailliertere Planungsobjekte herunter gebrochen werden. Verschiebungen und damit Querkompensationen beim Soll-Ist-Vergleich können nur dann akzeptiert werden, wenn auch tatsächliche Wechselwirkungen vorhanden sind(z.B. Ressourcenverlagerung von einem Segment in ein anderes).

Hat man nun den Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, werden die *Ursachen analysiert*, die für die Abweichungen vom Ziel verantwortlich sind. Dabei unterscheidet man zum einen unternehmensexterne Ursachen wie z.B. verändertes Kaufverhalten der Kunden, unvorhersehbare Marktoffensiven von Wettbewerbern (z.B. Neuprodukteinführungen) oder auch Fehler der externen Vertriebspartner. Es können jedoch auch Planungsdefizite für Abweichungen vom Ziel verantwortlich sein. Sehr häufig sind unrealistische Planungsprämissen und Inkonsistenzen zwischen Zielen und Ressourcen Auch zu erwähnen sind Probleme in anderen Unternehmensbereichen wie z.B. Verlust eines Auftrages durch Produktionsprobleme oder Fehler im Vertriebsmanagement durch falsche Personalauswahl, welche die Soll-Ist-Abweichungen verursachen können.

Sehr aussagekräftig zur Identifizierung von konkreten Abweichungsursachen sind Auswertungen und Analysen von Vertriebskennzahlen. Um einen objektiven Vergleich zu bekommen werden Vergleiche mit anderen Einheiten im Unternehmen oder Kennzahlen mit anderen Unternehmen zur Bewertung herangezogen.

## Prinzipiell können Kennzahlen in drei Kategorien eingeteilt werden:

- wirtschaftliche Kennzahlen,
- kundenbezogene Kennzahlen,
- akquisitionsbezogene Kennzahlen.

Um eine übersichtliche, den Tatsachen entsprechende Abbildung der Ist-Situation zu erhalten, sollte man sich auf eine relativ geringe Zahl von aussagekräftigen Kennzahlen beschränken. Erfolgreiche Unternehmen bestätigen, dass das Thema Kostenkontrolle im Vertrieb an großer Bedeutung gewinnt. Der immer höher werdende Leistungsdruck kann nur über eine systematische Kontrolle der Vertriebsaktivitäten erfolgen. (Siehe Abbildung 26)<sup>44</sup>

Wirtschaftliche Kennzahlen	Kundenbezogene Kennzahlen	Akquisitionsbezogene Kennzahlen
<p><b>(Potenzieller) Umsatz/DB bezogen auf....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Produkt/gruppen</li> <li>*Kunde/-ngruppen</li> <li>*Weitere Absatzsegmente</li> <li>*Mitarbeiter</li> <li>*Vertriebsorgane/-kanäle</li> <li>*Kundenbesuche</li> <li>*Auftrag/-sgrößenklassen</li> </ul> <p><b>sowie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierte Verkaufspreise (Abweichungen vom Listenpreis)</li> <li>• Lagerbestände</li> </ul>	<p><b>Anzahl.....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kunden (Neu- vs. Stammkunden)</li> <li>* verlorene Kunden</li> <li>* Rückgewonnener Kunden</li> <li>* Beschwerden</li> </ul> <p><b>sowie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit (allgemeine, pro Segment)</li> <li>• Kundenbindung (allgemein pro Segment)</li> </ul>	<p><b>Anzahl.....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Anfragen</li> <li>*Kundenbesuche</li> <li>*Zugriffe auf Website</li> <li>*Aufträge (Eingang/Bestand)</li> <li>*Anfragen pro Auftrag</li> <li>*Kundenbesuche pro Auftrag</li> <li>*Angebote pro Auftrag (Trefferquote)</li> <li>*Aufträge pro Absatzsegment</li> </ul> <p><b>sowie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verweildauer auf der Website</li> <li>• durchschnittliche Auftragshöhe</li> </ul>

**Abbildung 26: Kennzahlen zur Analyse von Abweichungsursachen**

(Quelle: modifiziert übernommen aus Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010, Seite 131)

<sup>44</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 131

## 5.2 Personalmanagement im Vertrieb

„Das Kapital eines Betriebes sind die Mitarbeiter“ Das ist eine Aussage die man in erfolgreichen Unternehmen des Öfteren zu Hören bekommt. Umso verwunderlicher ist es, dass Untersuchungen im Bereich **Personalmanagement im Vertrieb** zu dem Ergebnis führten, dass dieses wichtige Thema bislang vielerorts stark vernachlässigt wurde. Die Arbeit eines Vertriebsmitarbeiters ist entsprechend zu bewerten, da Mitarbeiter im Vertrieb das zentrale Bindeglied zwischen Anbieter und Kunden sind. Damit stehen Vertriebsmitarbeiter immer wieder vor der Herausforderung, Interessenskonflikte zwischen Anbieter und Kunden in Einklang und Harmonie zu bringen. Erfahrungsgemäß stehen für viele Entscheidungsträger das Tagesgeschäft und die kurzfristigen Umsatzziele im Vordergrund. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, durch professionelles Personalmanagement die Fähigkeit der Mitarbeiter gezielt zu fördern und somit deren Leistung und folglich den Vertriebs Erfolg zu steigern. Studien belegen, dass durch ein unprofessionelles Führungsverhalten der Vertriebs Erfolg eines Unternehmens bis zu 50% geringer ausfallen kann.<sup>45</sup> Die Probleme im Personalmanagement können sehr unterschiedlich sein und sind meistens auf folgende Ursachen zurückzuführen:

- Entscheidungsträger die die Leistung der Mitarbeiter nicht kennen.
- Unprofessionelle Abläufe bei der Personalgewinnung.
- Personalfluktuations durch Unzufriedenheit.
- Defizite im Führungsstil des Managements.
- Fehlender systematischer Einsatz von Zielvorgaben

Es ist eine Tatsache, dass die Anforderungen an Mitarbeiter im Vertrieb gestiegen sind und in Zukunft noch weiter steigen werden. Im modernen Business ist man mit anspruchsvollem Klientel konfrontiert, welche eine professionelle und umfassende Beratungs- und Problemlösungskompetenz fordert.

---

<sup>45</sup> Vgl. Scholz Christian.: Personalmanagement. -5. Aufl. München: 2000 Seite 88-112



### **5.2.1 Objektive Leistungsbewertung der Mitarbeiter**

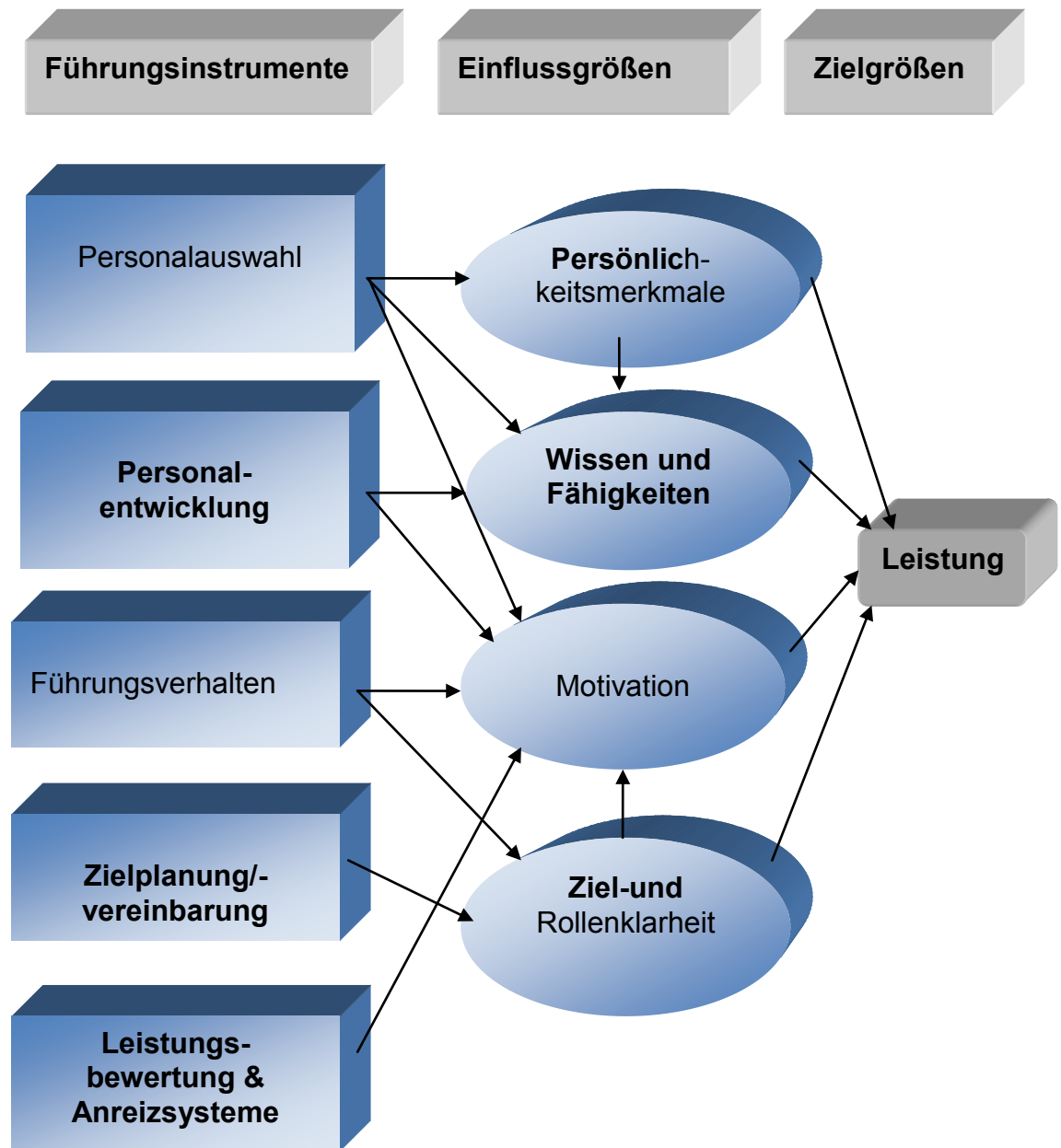
Bei den meist kooperativ geführten erfolgreichen Unternehmen, die die Bedeutung ihrer Mitarbeiter als unerlässliches Kapital kennen und schätzen, ist die gezielte Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter ein Garant für den Erfolg in der Zukunft. Dadurch hat die objektive Leistungsbewertung einen neuen Stellenwert bekommen. Die Mitarbeiter werden verstärkt über die Bereitschaft zur Leistung beurteilt. Dennoch versucht man den Mitarbeiter aber wesentlich umfassender, in seinem Potenzial, d.h. auch in seinen noch nicht ausgeschöpften, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen zu erkennen.

Der Fokus richtet sich dabei auf die Frage, wie umfassend kann das Potenzial des Mitarbeiters aufgrund seiner psychischen, physischen und geistigen Kräfte eingesetzt werden, um für das Unternehmen optimale Leistung zu erbringen und dennoch für sich selbst eine Höchstmaß an Arbeitszufriedenheit zu erlangen.

Führungskräfte müssen sich mit der Thematik gezielt auseinandersetzen, um zu erkennen, welche Einflussfaktoren auf die Leistung eines Mitarbeiters wirken, um das Leistungspotenzial entsprechen abzurufen. Dabei sind im Wesentlichen fünf Einflussgrößen zu nennen:

- Persönlichkeitsmerkmale (Einfühlungsvermögen, Optimismus),
- Sozialkompetenz (Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit)
- Fachkompetenz (Produkt- und kundenbezogene Kenntnisse)
- Motivation sowie
- Ziel- und Rollenklarheit (Wissen über die Ziele und die Erwartungen an die eigene Person).

Unter Berücksichtigung von bestimmten Führungsinstrumenten werden diese fünf Faktoren laut Abbildung 27 wie folgt beeinflusst:



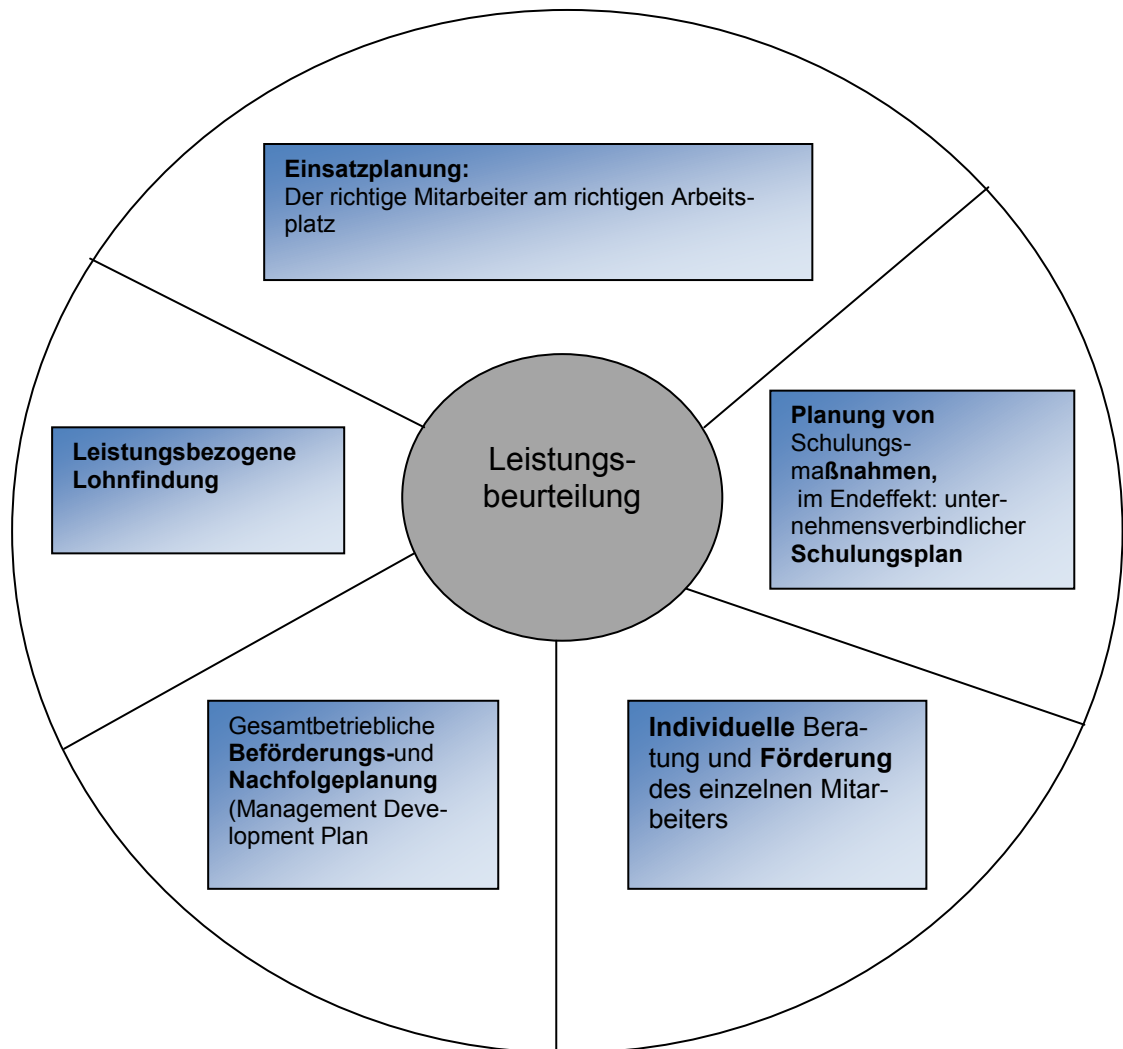
**Abbildung 27: Führungsinstrumente und Einflussgrößen der Leistung**  
 (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Seite 134)

Unternehmer haben erkannt, dass es für die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter sehr wichtig ist, eine entsprechende Rückmeldung über Ihre geleistete Arbeit und eine Perspektive für ihre zukünftige Entwicklung zu erhalten. Voraussetzung ist eine objektive Beurteilung von einem Führungspersonal, das dazu fähig ist und die erbrachte Leistung wirklich kennt. Man kann sagen, dass die Mitarbeiterbeurteilung zu einem intensiven Prozess zwischen dem unmittelbaren Vorgesetzten und dem Mitarbeiter geworden ist. Die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung sind sehr wichtige Parameter und Schlüsselinformationen für die Personalverantwortlichen. Mit Hilfe der gewonnenen Informationen werden in der Regel Personalentscheidungen getroffen. Sehr oft wird die Personalplanung mit der Beförderungsplanung gekoppelt, weil man durch die Beurteilungen in Erfahrung gebracht hat, wo die entwicklungsfähigen Nachwuchsleute sitzen. Ein weiterer Vorteil ist, dass man Schulung und Personaleinsatz bestens koordinieren kann, weil man weiß, welcher Mitarbeiter aufgrund der Schulungen, wann über neue oder erweiterte Qualifikationen verfügt.

In weiterer Folge können Mitarbeiter nur dann richtig eingesetzt werden, wenn man ihre Leistungen, ihre Stärken und ihr Potenzial kennt. Mit Hilfe von regelmäßigen Beurteilungen kann genau analysiert werden, wie sich jeder Einzelne entwickelt und ob er an seinem Arbeitsplatz über oder unterfordert ist. Optimal wäre wenn der Mitarbeiter alle seine Fähigkeiten einsetzen könnte, da er dadurch für das Unternehmen wertvoll ist und selbst ein hohes Maß an Zufriedenheit erlangt.

Vorgesetzte werden durch die Leistungsbeurteilung wesentlich mehr sensibilisiert und beschäftigen sich dadurch intensiver mit der Leistung von Mitarbeitern. Ergebnisse der Auswertungen werden genau analysiert und entsprechende neue Überlegungen werden mit dem Mitarbeiter ausgetauscht, die zu einer Verbesserung der bisherigen Arbeit führen können.

Wie in Abbildung 28 dargestellt, liefern exakte Leistungsbeurteilungen entsprechende Schlüsselinformationen für viele Maßnahmen im Personalbereich.<sup>46</sup>



**Abbildung 28: Die Leistungsbeurteilung liefert Schlüsselinformationen für viele Maßnahmen im Personalbereich**(Quelle: Hermann Marc A, Personalmanagement. - 2. Aufl. Zürich:, 2009 Seite 187)

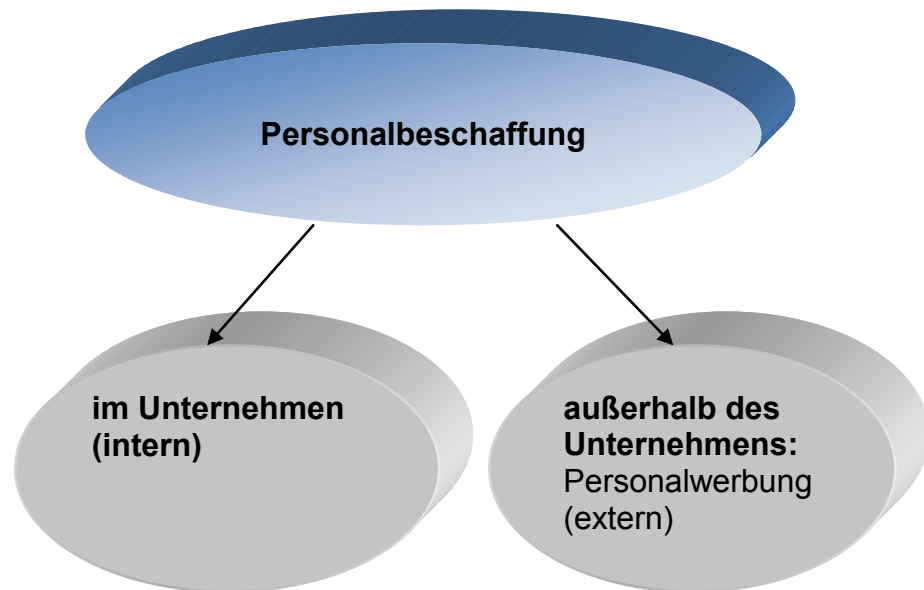
Ohne Leistungsbeurteilung gibt es:

- keine Leistungsdifferenzierung im Lohnbereich,
- keine Planung der betrieblichen Weiterbildung,
- keine individuelle Förderung des einzelnen Mitarbeiters.

<sup>46</sup> Vgl. Hermann Marc A, Personalmanagement. - 2. Aufl. Zürich:, 2009 Seite 185-187

### 5.2.2 Professionalität bei der Personalgewinnung

Ein Unternehmen kann langfristig nur erfolgreich sein, wenn die vorgesehene Anzahl von Mitarbeitern mit den notwendigen Qualifikationen zum vorgesehenen Zeitpunkt zur Verfügung steht. Dies ist die Aufgabe der Personalbeschaffungsabteilung die erstellten Personalbedarfspläne zu realisieren. Prinzipiell unterscheidet man wie in Abbildung 29 dargestellt, zwei Arten der Personalbeschaffung:



**Abbildung 29: Die zwei Arten der Personalbeschaffung**  
(Quelle: Hermann Marc A, Personalmanagement. - 2. Aufl. Zürich, 2009 Seite 21)

Eine sehr beliebte und effiziente Art der Personalbeschaffung ist die **interne Personalbeschaffung**, welche heute personalpolitisch sehr gefördert wird. Man gibt den Mitarbeitern eines Unternehmens die Chance, sich weiterzuentwickeln und motiviert ihn dadurch zu besonderen Leistungen. Einarbeitungszeiten sind entsprechend kurz, da man die Stärken und Schwächen der Kandidaten bereits mit Hilfe einer entsprechenden Leistungsbewertungsanalyse im Vorfeld recherchiert hat. Jedoch sollte die interne Beschaffung nicht zum Dogma werden. Neue Mitarbeiter können sehr wertvoll sein, da diese neue Ideen und Erfahrungen aus dem Marktumfeld in das Unternehmen bringen und der täglich betrieblichen Routine (Betriebsblindheit) entgegenwirken.

Die zweite Art geeignetes Personal zu beschaffen ist die **externe Beschaffung**, da es nicht immer möglich ist, offene Positionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Diese Option wird dann gewählt, wenn sich kein interner Mitarbeiter für die zu besetzende Stelle interessiert oder keiner die geforderten Qualifikationen aufweist. Um dann auch die nötige Auswahl zu haben, erwartet man von der verantwortlichen Personalabteilung, dass der Arbeitsmarkt genau beobachtet wird und die Bezugsquellen bekannt sind. Weitere Aufgaben der Personalabteilung sind:

- wirksame Stellenanzeigen entwerfen um diese in den geeigneten Medien zu platzieren.
- Wenn erforderlich, einen Personalberater heranziehen um gemeinsam die Entscheidungen zu treffen.
- Präsenz und intensiven Kontakt zu Hochschulen und Fortbildungsinstituten.
- Kenntnisse von Public Relations.

Erfahrungsgemäß wirkt sich eine Personalgewinnung sehr positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus, da durch den neuen Mitarbeiter gewährleistet ist, dass dieser die geforderten Persönlichkeitsmerkmale, entsprechende Sozial- und Fachkompetenz in das Unternehmen mitbringt. Neue Mitarbeiter sind auch „Zugpferde“ im Unternehmen, da diese entsprechend motiviert sind.

Dennoch kann eine Fehlentscheidung bei der Personalauswahl im Vertrieb schwerwiegende Folgen haben. Ist der neue Mitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert, kann es zum Verlust von Aufträgen und Kunden kommen. Unprofessionelle Personalgewinnung führt zu extremen Kosten und hoher Mitarbeiterfluktuation.

Um das zu vermeiden, sollte ein Prozess der generell drei Phasen beinhaltet eingehalten werden:

- die Entwicklung der Anforderungsprofile
- die Ansprache und Begeisterung potenzieller Mitarbeiter sowie
- die Auswahl zukünftiger Mitarbeiter.

Beginnend mit dem **Anforderungsprofil** welches die genauen Merkmale und Fähigkeiten des gesuchten Mitarbeiters beschreibt um eine bestimmte Stelle im Vertrieb zu besetzen. Dabei bedient man sich bei der Entwicklung eines Anforderungsprofils einer Aufgabenanalyse die wie folgt zu beantworten ist:

- Was sind die entscheidenden Kernaufgaben der Stelle?
- Wie groß ist die Verantwortung der neu zu besetzenden Stelle?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen sind vorzuweisen?
- Wem muss der Stelleninhaber berichten?
- Welche neuen Belastungen sind mit dieser Stelle verbunden (z.B. extreme Reisetätigkeit)?
- Welche Aufstiegschancen können sich aus dieser Stelle ergeben?

Auf Basis dieser Grundlage der Aufgabenanalyse erfolgt dann die Ableitung fachlicher und persönlicher Anforderungen, die im Anforderungsprofil dokumentiert wird. Ausschlaggebend ist, dass die Anforderungsprofile den Kundenerwartungen gerecht werden müssen und der Vertriebsmitarbeiter diese Parameter aufweist. Interessanterweise kam man bei einer empirischen Studie zum Ergebnis, dass die Vorstellungen der Kunden und die Sichtweise der Entscheidungsträger in einem Unternehmen bezüglich des optimalen Anforderungsprofils eines Vertriebsmitarbeiters sehr unterschiedlich sind. Die Gewichtung der Manager liegt beim Anforderungsprofil in der analytischen Fähigkeit und der Verkaufserfahrung, während sie die Wichtigkeit von Eigenschaften wie

Kommunikationsfähigkeit und Sensibilität beim Kunden unterschätzen.<sup>47</sup>

Ist das Konzept des Anforderungsprofils erstellt, müssen im nächsten Schritt *potenzielle Kandidaten* angesprochen und begeistert werden. Die in Frage kommenden Personen haben natürlich entsprechende Vorstellungen was sie von ihrem zukünftigen Arbeitsgeber erwarten. Erfahrungsgemäß sind das Erwartungen und Aufgaben wie die Übertragung eigener Verkaufsverantwortung, Abwechslungsreichtum in der Beschäftigung, und die Möglichkeit im Betrieb Karriere zu machen.

Sind die Vorstellungen des Kandidaten definiert, müssen die Attraktivitätsmerkmale der zu besetzenden Stelle besprochen werden. Dies kann erfolgen durch frühe Übertragung der Verantwortung für ein bestimmtes Umsatzvolumen oder durch Zuordnung von neuen großen potenziellen Kunden. Sehr großen Stellenwert, hat auch die Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Entsprechende Karrierepfade sollten aufgezeigt werden um die Mitarbeiter optimal zu motivieren.

Um sich ein Gesamtbild für die Personalauswahl zu verschaffen, bedient man sich verschiedener Instrumente wie z.B. den Personalfragebogen oder das Interview wie in Abbildung 30 dargestellt. Erfahrungsgemäß empfiehlt sich die Kombination der Instrumente, da dadurch unterschiedliche Facetten eines potenziellen Bewerbers analysiert werden.

Die Einholung von verschiedenen Meinungen von ausgewählten Mitarbeitern die mit dem Kandidaten sprechen, ist auch eine sehr objektive Möglichkeit, die richtige Wahl zu treffen. Der Bewerber hat den Vorteil, dass er unterschiedliche Charaktere und Meinungen kennenlernt und sich rasch ein Bild über den neuen potenziellen Arbeitgeber machen kann.

---

<sup>47</sup> Vgl. Lancioni, R., Olivia, T.: Penetratin, Purchaser, Personalities, Marketing, Management, Personalmanagement. - 3. Auflage (Spring), 1995 Seite 22-29



Instrumente	Annahmen	Vorteile	Nachteile
<b>Personalfragebogen</b>  (Abfrage "harter Fakten", des bisherigen Werdegangs und zukünftiger Pläne)	früheres Verhalten als Indikator für zukünftiges Verhalten im Berufsalltag	zufrieden stellende Aussagekraft  individuell Gestaltungsfreiheit  mögliche Basis für anschließende Interviews	Oberflächlichkeit der Fragen
<b>Inter-view/Vorstellungsgespräch</b>  (freie oder strukturierte Gespräche zwischen Bewerber und einem/mehreren Vertreter(n) des Unternehmens)		Gewinnung spezifischer Informationen über den Bewerber, seine Persönlichkeit/seinen Charakter und sein Fachwissen  Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens  Interaktivität	Aussagekraft abhängig von der Strukturierung des Gesprächs und Erfahrung des Interviewers  stärkere situativer Einfluss  stärkere Gewichtung negativer Informationen  Subjektivität des Interviewers
<b>Situatives Interview</b>  (Simulation möglicher Arbeitssituationen z.B. durch Plan-/Rollenspiel)	Verhalten in der „künstlichen“ Situation als Indikator für späteres Verhalten in realen Situationen	motivierende Wirkung für den Bewerber  direkter Bezug zum Arbeitsverhalten	hoher Aufwand für Vorbereitung bzw. Entwicklung der Simulationen
<b>Referenzen</b>  (Einholung von Informationen bei früheren Arbeitgebern)	früheres Verhalten als Indikator für zukünftiges Verhalten im Berufsalltag	relativ geringer Aufwand  schnelle Beschaffung der Informationen	Aussagekraft abhängig von der Objektivität des Ansprechpartners  problematisch bei großen Veränderungen im Tätigkeitsfeld
<b>Formale Tests</b>	unterschiedliche	Objektivität:	keine Betrachtung

Instrumente	Annahmen	Vorteile	Nachteile
(z.B. Persönlichkeits- oder Fähigkeitstests)	<p>Ausprägungen der getesteten Charakteristika bei unterschiedlichen Bewerbern</p> <p>Beziehung zwischen Ausprägung der getesteten Merkmale und Erfüllung der Arbeitsanforderungen</p>	<p>Schutz vor subjektiven Vorurteilen</p> <p>statistische Auswertbarkeit</p> <p>Standardisierung</p>	<p>tung der ganzen Persönlichkeit/ des ganzen Wissens</p> <p>u.U. geringer Bezug zum tatsächlichen Verhalten in der Arbeitssituation</p> <p>ggf. Eindringen in die Privatsphäre</p> <p>z.T. begrenzte Anwendbarkeit der Tests</p>
<p><b>Assessment Center</b></p> <p>Kombination formaler Tests und situativer Interviews</p>	<p>Gewinnung eines Gesamtbildes des Bewerbers nur durch Einsatz mehrerer Instrumente</p>	<p>größere Realitätsnähe</p> <p>höhere Objektivität</p> <p>Beobachtung tatsächlichen Verhaltens</p> <p>Berücksichtigung von Dynamik und Interaktion</p>	<p>hoher finanzieller Aufwand</p> <p>hoher zeitlicher Aufwand</p> <p>Aussagekraft abhängig von Erfahrung der Beobachter</p>

**Abbildung 30: Instrumente der Personalauswahl im Überblick**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 137-138)

### 5.2.3 Steigerung der Produktivität durch Personalentwicklung

Ein nicht zu vernachlässigendes Führungsinstrument in Zeiten großer wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen ist die Personalentwicklung. Die Personalentwicklung wirkt sich über die Beeinflussung von Sozialkompetenz, Fachkompetenz sowie Motivation des Personals auf deren zukünftigen Bereitschaft zu mehr Engagement im Unternehmen aus. Mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen werden die Qualifikationen der Mitarbeiter verbessert, was sich letztlich positiv auf das Leistungsergebnis auswirkt und daher auch dem Unternehmen nützt. Professionell ausgebildete Mitarbeiter, die Verkaufstechniken, Verhandlungsführung oder Zeitmanagement beherrschen, werden den täglichen Herausforderungen am Markt besser gewachsen sein als Mitarbeiter die in diesen Bereichen starke Defizite aufweisen. Erfahrungsgemäß werden Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter sehr positiv bewertet und als Chance, als Belohnung oder als Wertschätzung durch den Vorgesetzten empfunden. Maßnahmen zur Weiterbildung schließen Lücken die durch den Wandel der Zeit auftreten. Personalentwicklung ist für ein Unternehmen jedoch nicht nur mit Kosten verbunden, sondern auch eine Investition in die Zukunft des Betriebes. Sehr häufig spricht man in diesem Zusammenhang vom „**lebenslangen Lernen**“. Jedes Unternehmen muss sich mit seinen Mitarbeitern kontinuierlich den Anforderungen des Marktes stellen und entsprechende Vorkehrungen treffen um sich das geforderte Wissen anzueignen.

<sup>48</sup>Bei der Personalentwicklung sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

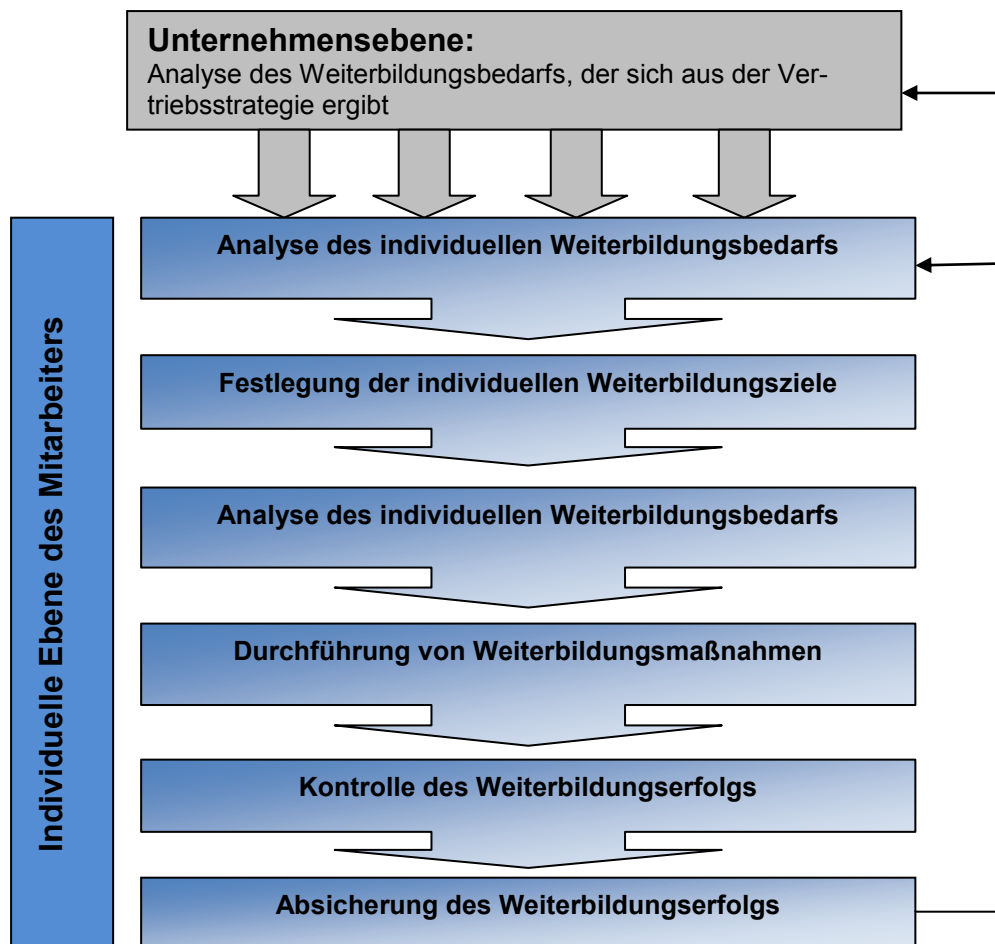
- Personalentwicklung hilft durch entsprechende Kommunikation dem Vertriebsmitarbeiter die Vertriebsziele näher zu bringen.
- Personalentwicklung trägt zur größeren Bindung des Außendienstes zum Stammhaus bei und fördert das Commitment der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Peters Sönke, Brühl Rolf, Stelling Johannes: Betriebswirtschaftslehre. -12. Auflage Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH München Wien: 2005 Seite 162-164

- Personalentwicklung garantiert ein hohes Ausbildungsniveau der Mitarbeiter und setzt damit Qualitätsstandards.

Es ist deutlich zu erkennen, dass viele Unternehmen die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen erkannt haben und keine Kosten und Mühen scheuen um einer marktgerechte Personalentwicklung gerecht zu werden. Dennoch ist generell festzuhalten, dass betreffend der Planung, Durchführung und Kontrolle von entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen noch ein beachtliches Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Eine mögliche systematische Personalentwicklung könnte wie in Abbildung 31 dargestellt wie folgt aussehen.



**Abbildung 31: Weiterbildung als Prozess**

(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 140)

Da Personalentwicklung einen Prozesscharakter hat, unterscheidet man zwei Betrachtungsebenen: die Unternehmensebene und die individuelle Ebene des Mitarbeiters. Beginnend mit der Unternehmensebene wo der *Weiterbildungsbedarf* ermittelt wird, welcher sich aus der vorgegebenen Vertriebsstrategie ableiten lässt.

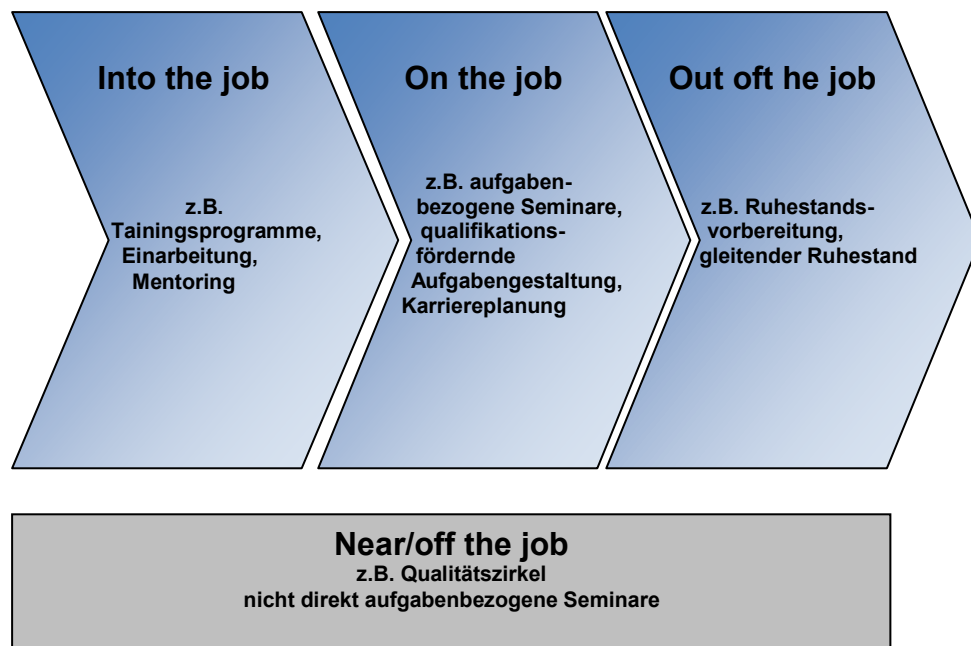
Die nächsten Schritte konzentrieren sich auf die individuelle Ebene des Mitarbeiters, basierend auf dem Ergebnis der Analyse des strategischen Weiterbildungsbedarfs. Des Weiteren erfolgt **die Analyse des individuellen Weiterbildungsbedarfs**. Um herauszufinden wo ein Defizit vorhanden ist, wird auf Basis einer aktuellen Analyse, die derzeitige Qualifikation des Mitarbeiters (Ist-Zustand) recherchiert. Dabei können folgende Fragen bei der Ableitung des Qualifikationsbedarfs unterstützend sein.

- Wird der Mitarbeiter dem Anforderungsprofil der von ihm besetzten Stelle gerecht?
- Welche Erwartungen haben die Kunden vom Vertriebsmitarbeiter?
- Wo hat der Marktbegleiter mit seinem Vertriebspersonal Vorteile?
- Welche Maßnahmen zur Weiterbildung setzt der „erfolgreichste“ Vertrieb des Marktbegleiters?

Dabei zeigt die Praxis, dass der Qualifikationsbedarf in Bezug auf Produktwissen oder Verkaufstechnik bei den langjährigen Vertriebsmitarbeitern sehr bescheiden ausfällt. Erfolgreiche Unternehmen wissen, dass Schulungen zum Produkt oder zu Verkaufstechniken die Basis eines erfolgreichen Vertriebsmanagement sind und werden auch entsprechend forciert.

Bei der *Festlegung der individuellen Weiterbildungsziele* führt man mit dem Mitarbeiter am Besten im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarung ein Gespräch, welche Schulungen er besuchen soll und welches Ziel dabei erreicht werden soll. Von einer freien Wahl der verschiedenen Schulungen durch den Mitarbeiter wird erfahrungsgemäß abgeraten.

Wurden die individuellen Weiterbildungsziele festgelegt, sind die alternativen Maßnahmen zur Zielerreichung zu **bewerten** und **auszuwählen**. Da es sehr viele Möglichkeiten gibt, entsprechende Schulungen zu gestalten, unterscheidet man im Wesentlichen folgende Personalentwicklungsmaßnahmen wie in Abbildung 32 dargestellt.



**Abbildung 32: Möglichkeiten für Personalentwicklungsmaßnahmen**  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 142)

Sehr wesentlich ist die Entscheidung von wem die Weiterbildung durchgeführt wird und welches Zeitfenster dafür vorgesehen ist. In der Regel werden die Weiterbildungsmaßnahmen von internen oder externen Trainern durchgeführt, wobei Umfang und Dauer der Schulungen sehr unterschiedlich ausfallen können.

Last but not least, müssen die Schulungen noch kontrolliert werden, inwieweit in der Weiterbildung Lösungen für die individuellen Defizite der Teilnehmer gefunden wurden.

Dabei bieten sich folgende Möglichkeiten zur gezielten Kontrolle des Weiterbildungserfolgs an:

- die Auswertung und Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Schulungsprogramm
- die anschließende Überprüfung in Form von Tests des erlernten Wissens/der erlernten Fähigkeiten
- die unmittelbare Kontrolle der Leistungen vor und nach der umfassenden Weiterbildung
- die Gegenüberstellung des Vertriebs Erfolgs vor und nach der Weiterbildung

Das allerwichtigste ist jedoch, dass die zu erreichenden Parameter schon vor den Weiterbildungsmaßnahmen festgelegt werden um dann einen objektiven Vergleich anzustellen. Einmalige Schulungen machen wenig Sinn, daher muss ein Weiterbildungserfolg auch langfristig durch kontinuierliche Weiterbildung abgesichert werden. Mitarbeiter müssen motiviert werden um ihre Kenntnisse kontinuierlich zu verbessern und dies bedeutet, sie müssen *„lernen zu lernen“*.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Bühner E.: Personalmanagement,-3.Auflage Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2005 Seite 97-103

#### 5.2.4 Balanced Scorecard im Vertrieb

In den neunziger Jahren wurde von David Norton und Robert Kaplan „**die Balanced Scorecard**“, ein sehr erfolgreiches Konzept der strategischen Unternehmensführung entwickelt. Dabei wird die Unternehmensstrategie mit Hilfe von quantifizierbaren Messgrößen in operative Ziele übergeführt, was zu einer sehr logischen und transparenten Darstellung der Unternehmensstrategie beiträgt.

*Was ist der Kerngedanke bei „Balanced Scorecard“?*

Ziel ist die „**Ausbalancierung**“ verschiedener Unternehmerziele, die wie meistens in der praktischen Umsetzung teilweise einander widersprechen können. Ein sehr vernünftiges und bewährtes Konzept bei der Anwendung von Balanced Scorecard ist die Verwendung von einer begrenzten Anzahl von Zielgrößen(ca. 12-20) die aus vier Dimensionen „ausbalanciert“ werden. Dabei liegt der Focus nicht nur in der finanziellen Perspektive, sondern weitere, für die langfristige Erfolgssicherung notwendige Parameter, werden in das angestrebte Zielsystem einbezogen. Konkret sind diese vier Dimensionen:

- einmal die wirtschaftliche Dimension,
- dann die kundenbezogene Dimension
- sowie die interne Prozessdimension und
- die Lern- und Entwicklungsdimension.

Beginnend mit der **wirtschaftlichen Dimension** welche ein Spiegelbild des direkten Beitrags des einzelnen Mitarbeiters zur Steigerung des Unternehmenswertes darstellt. Hier werden die gewünschten wirtschaftlichen Leistungen festgelegt, die von einem Mitarbeiter erwartet werden. (z.B. Umsatz oder Deckungsbeitrag).



Eine sehr wichtige Dimension ist die **kundenbezogene Dimension**, da hier die Ziele eines Mitarbeiters zur Kunden- und Marktsegmentbearbeitung dargestellt werden. (z.B. die Kundenzufriedenheit)

Die **interne Prozessdimension** hat die Aufgabe, ein Konzept vorzugeben um die angepeilten Ziele, die der Erfüllung der wirtschaftlichen und kundenbezogenen Ziele dienen.

Zu guter Letzt, stellt die **Lern- und Entwicklungsdimension** alle Aktivitäten dar, die zur optimalen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung notwendig sind. Wesentliche Eckpunkte dieser Dimension sind:

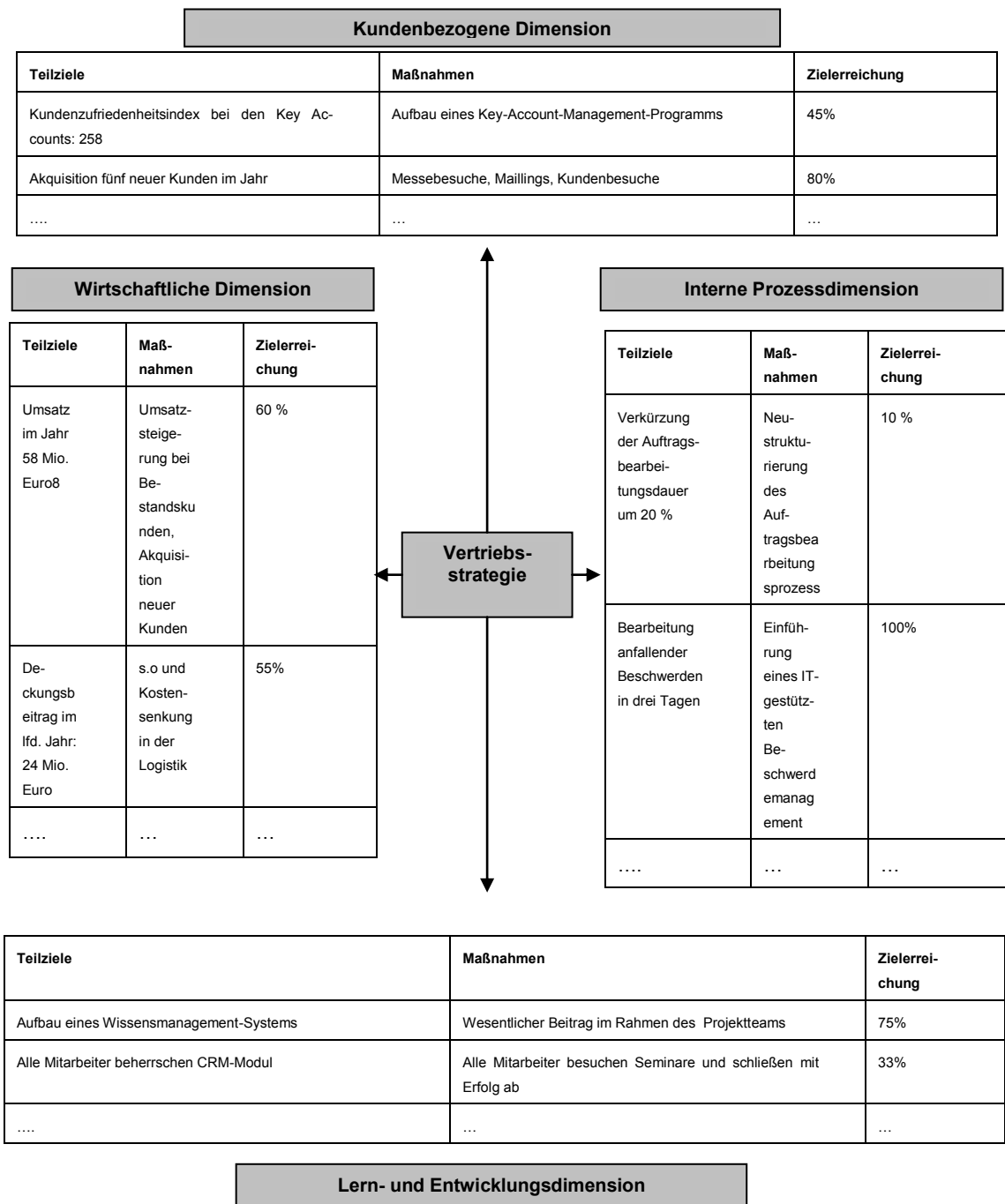
- die Qualifizierung und Motivierung von Mitarbeitern
- und ein gut funktionierendes Informationssystem.<sup>50</sup>

Genauer betrachtet, beinhaltet jede Dimension somit vorgegebene Teilziele, die in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter einfließen. Die Aufgabe der **Balanced Scorecard** ist die Zielerreichungsgrade des einzelnen Mitarbeiters nun quantitativ zu bewerten. Die Erfahrung zeigt, dass je nach Branche und Unternehmensstruktur die Bedeutung der Dimensionen unterschiedlich bewertet wird. Es ist jedoch festzuhalten, dass alle vier Dimensionen für die Analyse und professionelle Anwendung der **Balance Scorecard** für ein Unternehmen wichtig sind.

Abbildung 32 illustriert den klassischen Aufbau einer **Balanced Scorecard**, in Anlehnung an eine Unternehmensstruktur in einem Handelshaus für Aluminium und Stahlwerkstoffe.

---

<sup>50</sup> Vgl. Bischof Jürgen: Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. -1. Auflage Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 2002 Seite 178-217



**Abbildung 33: modifizierte Darstellung eines Balanced Scorecard am Beispiel eines Handelsbetrieb für Aluminium und Stahl**  
 (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 155)

Sehr häufig wird Balanced- Scorecard, als zentrales Instrument in der Personalführung in Verbindung mit Zielvereinbarungen im Vertrieb verwendet. Untersuchungen in erfolgreiche Unternehmen haben gezeigt, dass dadurch professionelle individuelle Vorgaben, die Ziele des Unternehmens besser erreicht werden. Dabei werden in der einschlägigen Literatur für die Erreichung der Zielvereinbarungen folgende, Empfehlungen gemacht:

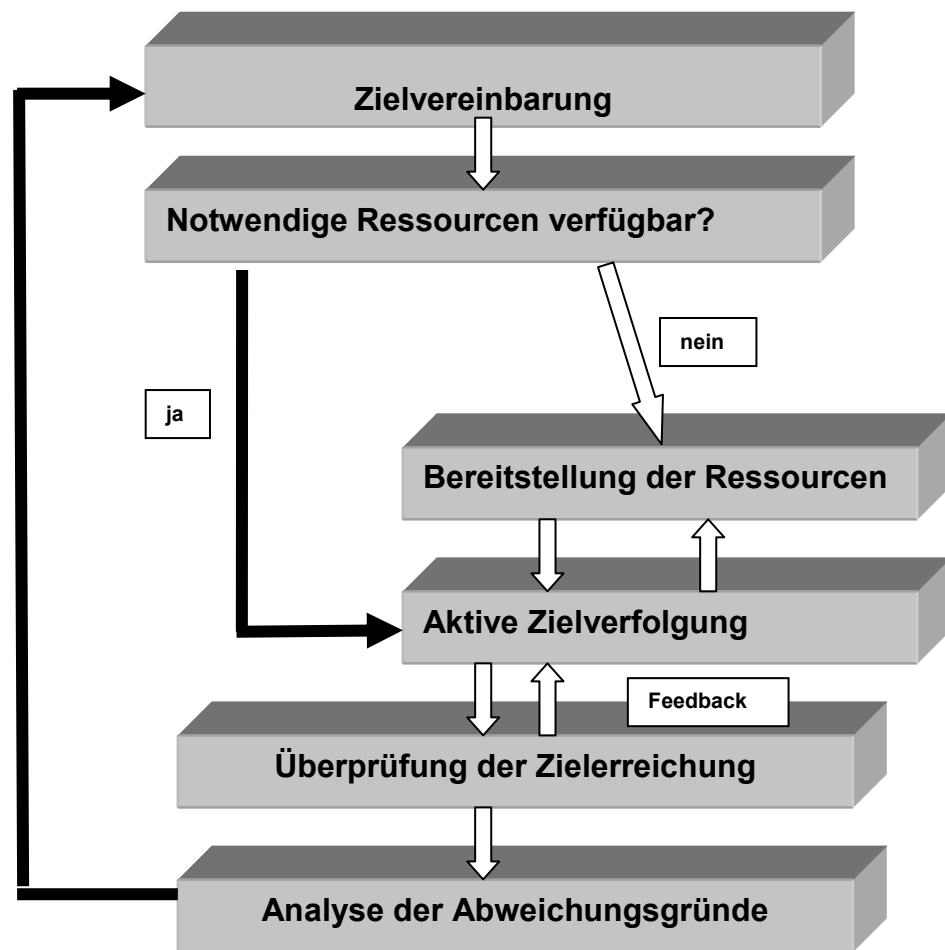
- Die Ziele sollten nicht zu leicht erreichbar sein, da die Gefahr besteht, dass diese mit weitaus weniger Engagement verfolgt werden, als Ziele mit einer entsprechenden Herausforderung. Hingegen sind zu hoch gesteckte unrealistische Ziele wieder demotivierend.
- Vereinbarte Ziele müssen von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden. Wenn der Mitarbeiter Zweifel an den Vorgaben hat, empfiehlt es sich, ein etwas weniger ehrgeiziges Ziel zu vereinbaren.
- Ziele sollten immer exakt formuliert werden, da die Praxis gezeigt hat, dass die Mitarbeiter durch die klare Vorgabe wesentlich effektiver die Zielbestimmung verfolgen.
- Verantwortliche Führungskräfte sollten Ihre Mitarbeiter mit den vorgegebenen Zielen nicht allein lassen. Es sollten diversen Kontrollen durchgeführt werden, ob die festgelegten Rahmenbedingungen die Zielerreichung ermöglichen und wenn es nötig ist, sind diese entsprechend zu korrigieren.
- Exakte Zielbestimmungen und deren Erreichung sollten sich für den Mitarbeiter lohnen. Dabei sollten die möglichen Anreize nicht nur materieller, sondern auch immaterieller Art sein. (z.B. Lob, Anerkennung).

Man kann deutlich erkennen, dass es nicht nur um die Qualität der Zielvereinbarung geht, sondern vielmehr um einen systematischen Prozess wie in Abbildung 34 dargestellt wird.<sup>51</sup> Entsprechende Überlegungen in Bezug auf not-

---

<sup>51</sup> Vgl. Weber Jürgen, Schäffer Utz: Die Balanced Scorecard & Controlling -3. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2000 Seite 58-65

wendige Ressourcen (z.B. Sach- und Personalmittel) sind während des Zielgesprächs bereits zu berücksichtigen. Stellt man fest, dass die nicht ausreichen, sind entsprechende Maßnahmen zur Ressourcenbereitstellung und der geplanten Zielerreichung einzuleiten. In entsprechenden Zeitabständen wird der Ist-Zustand der Zielerreichung kontrolliert und wenn notwendig, ist eine Abweichungsanalyse einzuleiten.



**Abbildung 34: modifizierte Darstellung Personalsteuerung durch Zielvereinbarung mit Balanced Scorecard**  
 (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 150)

### 5.2.5 Leistungsorientierte Vergütungssysteme

Die Möglichkeit, gutes Geld zu verdienen, ist ein entscheidender Faktor, warum sich so mancher Mitarbeiter in einem Unternehmen, für den Vertrieb entschieden hat.

Es ist eine Tatsache, dass man in keinem anderen Beruf wie im Verkauf, durch entsprechende leistungsorientierte Vergütungssysteme, zu Höchstleistungen motiviert wird. Jüngste empirische Untersuchungen haben jedoch erstaunlicherweise ergeben, dass viele Unternehmen diesen Aspekt im täglichen Kampf um Marktanteile und Umsatzerhöhungen nicht professionell betreiben. Die meisten Vertriebsmitarbeiter werden rein mengen- oder umsatzbezogen entlohnt und die genauso wichtige Erreichung sogenannter „weicher“ Erfolgsgrößen wird bei der Motivation zur Zielerreichung kaum berücksichtigt.

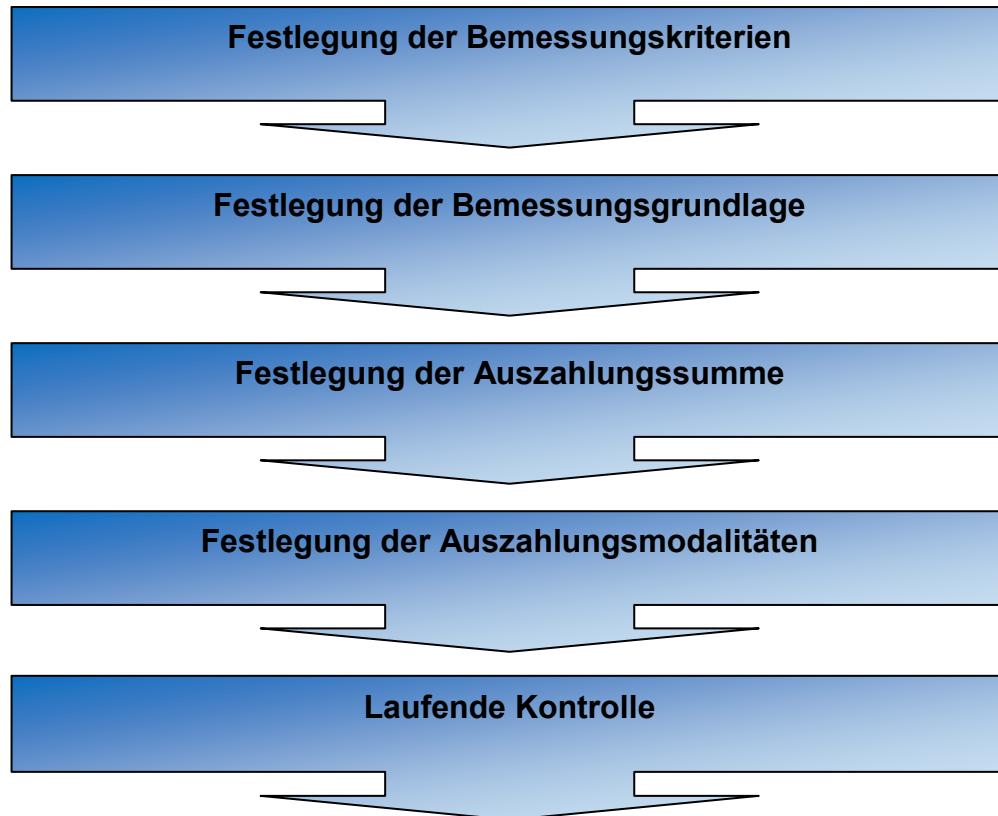
Prinzipiell unterscheidet man bei den leistungsorientierten Anreizen zwischen monetär und nicht-monetär. Dabei lassen sich monetäre Anreize in Form von Vergütungssystemen darstellen. Bei den nicht-monetären Anreize bitten die Unternehmer den Mitarbeitern ein umfangreiches Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten, die Übertragung von interessanten Projekten, den Zugang zu Netzwerken oder interessante Karrieremöglichkeiten an.

In den letzten Jahren unterliegt die übliche Entlohnungsform im Vertrieb einem großen Wandel. Dabei kommen Kombinationen von fixen und variablen Gehaltsbestandteilen zu tragen. Dies ermöglicht jedoch eine entsprechende Bandbreite im Lohnsystem und ergibt ein „nach oben offenes Bezahlungssystem“. Der Vertriebsmitarbeiter hat die Möglichkeit auf die Höhe seines Einkommens großen Einfluss ausüben zu können. Hingegen kann der Unternehmer über entsprechende Zielvorgaben die Umsatzgröße und somit das effektive Betriebsergebnis über die Einkommenshöhe der Vertriebsmitarbeiter steuern.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Maas Martin: Praxiswissen Vertrieb -3.Auflage Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2006 Seite 208

Bei der Erarbeitung eines leistungsorientierten Vergütungssystems werden in der Regel fünf Phasen durchlaufen die sich wie folgt zusammensetzen:



**Abbildung 35: modifizierte Darstellung der Schritte bei der Erarbeitung eines leistungsorientierten Vergütungssystems**

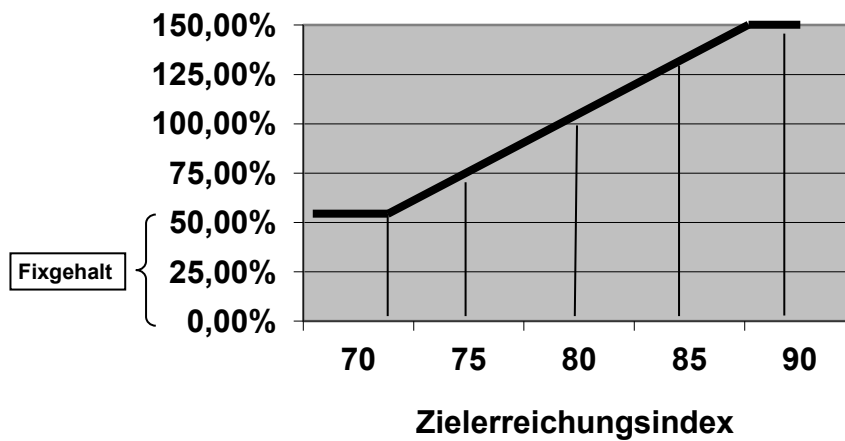
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 156)

Bei der Festlegung der Bemessungskriterien ist darauf zu achten, dass ein ausgewogener Mix unterschiedlicher Zielgrößen angestrebt wird.

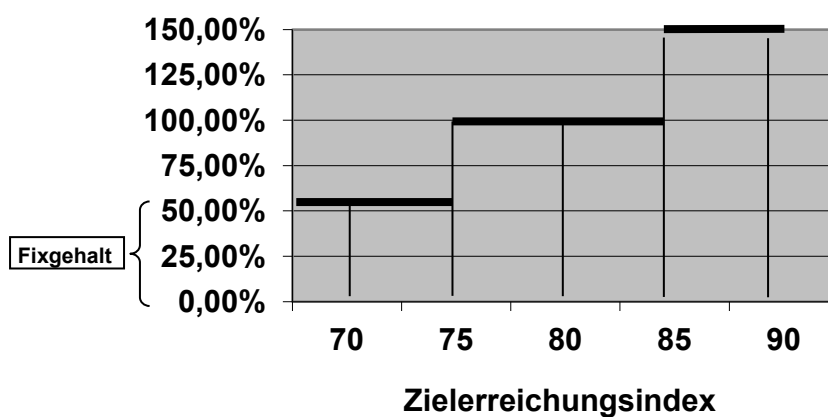
Die Festlegung der Bemessungsgrundlage ist der nächste Schritt. Dazu wird eine entsprechende Basis festgelegt, anhand derer die Veränderungen der festgelegten Bemessungskriterien gemessen und bewertet werden können. Klassiker sind z.B. die prozentuale Erhöhung des Kundendeckungsbeitrages oder eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Sehr interessant wird es bei der Festlegung der Auszahlungssumme, wobei immer ein Auszahlungsplan erstellt wird, der je nach Erreichung der Zielvorgaben die entsprechende Auszahlung vorsieht. Die möglichen Ausschüttungsfunktionen im Rahmen der leistungsorientierten Vergütungssysteme können wie in Abbildung 36 dargestellt, wie folgt aussehen:

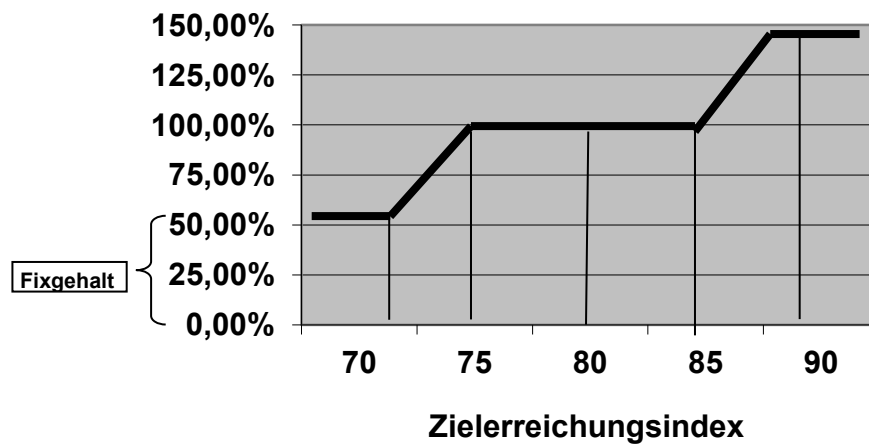
**Modell 1: Einfaches lineares Modell**  
Ausschüttung in %



**Modell 2: Einfaches Stufenmodell**  
Ausschüttung in %



**Modell 3: Lineares Modell mit Toleranzbereich**  
Ausschüttung in %



**Modell 4: Differenziertes Stufenmodell**  
Ausschüttung in %

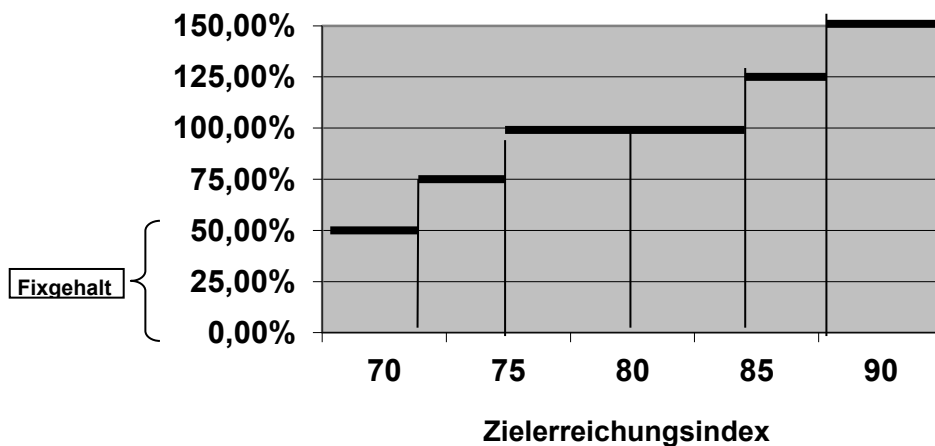


Abbildung 36: modifizierte Darstellung Varianten für Auszahlungsfunktionen  
(Quelle: Homburg, Christian; Jensen Ove: Perspektive der marktorientierten Unternehmensführung- 1. Auflage Deutscher Universitäts-Verlag /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004 Seite 406)

Betrachtet man das Modell 1 so kann man erkennen, dass die prozentuale Ausschüttung mit dem steigenden Zielerreichungsindex wächst. Man spricht dabei von einem einfach linearen Modell. Der Vorzug dieses Modells ist, dass es sehr „gerecht“ ist, da bereits kleinste Veränderungen im Zielerreichungsgrad entsprechende Ausschüttungen bewirken. Gegensätzlich kann jedoch eine schnelle Minimierung der Ausschüttung bei Unterschreitung des Zieles stattfinden, da das System in der Anwendung sehr „nervös“ ist.



Modell 2 ist ein sehr einfaches Stufenmodell und die Ausschüttung bleibt über ein Intervall von Zielerreichungsgraden relativ konstant und „springt“ ab einem bestimmten Grad in eine höhere Stufe. Der gravierende Nachteil dieses Modells ist jedoch, dass es in Teilbereichen nicht sehr motivierend ist. Beispielweise ein Mitarbeiter hat bereits im September 90 % seines Zielerreichungsgrades erfüllt, so liegt nicht wirklich ein motivierender Anreiz vor, für den Rest der verbleibenden Zeit des Jahres, große Anstrengungen für das Unternehmen zu mobilisieren.

Bei dem Modell 3 handelt es sich um Kombination von Modell 1 und Modell 2. Bereiche mit kontinuierlich steigender Ausschüttungsquote werden mit stagnierenden Bereichen in Verbindung gebracht.

Modell 4 wird als differenziertes Stufenmodell bezeichnet. Der Unterschied zu Modell 2 sind die Intervalle die wesentlich kleiner sind, bei gleichbleibender Ausschüttungsquote.

Bei der Festlegung der Modalitäten der Auszahlung geht es im vierten Schritt insbesondere um die Häufigkeit und die Methode der möglichen Auszahlung.

Phase 5 und damit im letzten Schritt konzentriert man sich auf die laufende Kontrolle und Überarbeitung des Vergütungssystems und deren notwendigen Anpassung an die sich schnell verändernden Marktgegebenheiten.<sup>53</sup>

All diese Vorgaben und Empfehlungen sind jedoch nicht leicht zu erreichen wenn man sich nicht an bestimmte Erfolgsfaktoren hält, die bei der Gestaltung leistungsorientierter Vergütungssysteme berücksichtigt werden sollten, wie zum Beispiel:

---

<sup>53</sup> Vgl. Homburg Christian, Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung -1.Auflage Deutscher Universitäts-Verlag /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004 Seite 393-406

- **Transparenz:** Das festgelegte Vergütungssystem muss dem Mitarbeiter bekannt und verständlich sein.
- **Differenzierung:** Beim Erstellen von Vergütungssystemen müssen die unterschiedlichen Aufgabengebiete und Positionen der Mitarbeiter entsprechend berücksichtigt werden.
- **Flexibilität:** Unternehmen sind kein statisches Gebilde, sondern durchlaufen Veränderungen die durch interne und externe Einflüsse verursacht werden. Es ist von großem Vorteil wenn die Vergütungssysteme sehr flexibel sind, da eine rasche Anpassung an die sich ständig veränderten Umweltbedingungen erfolgen kann.
- **Motivation:** Vergütungssysteme müssen so konzipiert sein, dass es das erwünschte Verhalten der Mitarbeiter gewährleistet.
- **Wirtschaftlichkeit:** Unternehmen haben natürlich die Vergütungssysteme so ausgerichtet, dass nur in Verbindung mit einer Leistung entsprechende Zahlungen erfolgen können. Mit einer Umverteilung von Erträgen an Mitarbeitern hat das nichts zu tun.
- **Begrenzung kompensatorischer Effekte:** Prinzipiell müssen alle Kriterien der Bemessungsgrundlage für die Entlohnung erfüllt werden. Vereinbarte Ziele sollten auf keinen Fall bei Nicht-Erreichung eines Ziels in beliebigem Ausmaß durch die Erreichung/Überfüllung eines anderen Ziels kompensiert werden können. (Dies wäre z.B. der Ausgleich einer sinkenden Kundenzufriedenheit durch Erhöhung des Umsatzes.)
- **Vertikale Konsistenz:** Die Auslegung der leistungsbezogenen Vergütungen sind dann optimal gestaltet, wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter konsistente Kriterien bei der Leistungsvergütung haben. Ein entsprechendes motivierendes Leistungssystem über alle Hierarchiestufen, sollte daher vorhanden sein.

- **Horizontale Konsistenz:** Sehr sensibel sollte man bei den Vergütungssystemen bei Mitarbeitern in vergleichbarer Position und mit ähnlichen Aufgabenbereichen agieren. Jeder Mitarbeiter sollte die gleiche Chance bekommen, wenn die Zielinhalte die Selben sind. Schwierig wird es, wenn ein Mitarbeiter in einem Vertriebssystem trotz gleicher Leistung signifikant weniger verdient als seine Kollegen in anderen Bereichen. Dies führt in der Regel zu Neid und Demotivation was für das Unternehmen nicht optimal ist.
  
- **Langfristige Ausrichtung:** Meistens sind Leistungssysteme mit Herausforderungen sehr kurzfristig ausgerichtet. Das Ergebnis ist natürlich in weiterer Folge, dass damit die Mitarbeiter an kurzfristig exzellenten Ergebnissen interessiert sind um die Erfolge für eine schnelle Karriereentwicklung nutzen zu können. Langfristige strukturelle Veränderungen, die Gewinn bringend wären, aber mit kurzfristigen Produktivitäts- oder Umsatzeinbußen verbunden sind, werden daher aus diesem Grund oft nicht fokussiert.
  
- **Schrittweises Vorgehen bei der Einführung „weicher“ Zielgrößen als Bemessungsgrundlage:** Betrachtet man die üblichen leistungsorientierten Vergütungssysteme, so stellt man fest, dass die weichen Zielgrößen (z.B. Kundenzufriedenheit) in vielen Unternehmen noch nie gemessen wurden. Sollten sie jedoch zum Einsatz kommen, so ist es wichtig die Mitarbeiter „step by step“ daran zu gewöhnen.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Albers S. Optimale Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47,1995 Seite 124-142)

### 5.3 Kultur im Vertrieb

Marktorientierte erfolgreiche Unternehmen sind ständig dabei, Innovationen und Veränderungsprozesse im Betrieb umzusetzen um den Anforderungen des immer schwieriger werdenden Marktes gerecht zu werden. Neueste Untersuchungen zeigen, dass Veränderungsprozesse in Betrieben daran scheitern, weil sich das Management zu stark auf die „harten“ Faktoren (z.B. Organisationsstrukturen, Managementsysteme) konzentrieren und sich mit „weichen“ Aspekten (wie z. B. mit der Unternehmenskultur) nicht beschäftigen. Aufgrund von Beobachtungen und Studien hat man jedoch festgestellt, dass die Unternehmenskultur die Denk- und Verhaltensweisen von Mitarbeitern stärker beeinflusst als harte Faktoren. Unternehmenskultur mit diesen Beeinflussungsmechanismen wurden in der Vergangenheit noch sehr wenig berücksichtigt da sie subtil und sehr schwer zu fassen sind. Man hat jedoch erkannt wie wichtig diese sind und zur Nachhaltigkeit beitragen.

Viele Unternehmen weisen massive kulturelle Defizite auf, da kein professioneller Informationsaustausch unter den Abteilungen stattfindet. Gewohnheitsmäßige Abläufe im Tagesgeschäft führen zu regelmäßigen Entscheidungen die „aus dem Bauch heraus“ gefällt werden. Einige klassische Problemfelder wie die starke Dominanz in den Bereichen des produktorientierten Denkens führen zur Vernachlässigung der kundenorientierten konzeptionellen Vorgangsweise.

Erfahrungsgemäß beschäftigen sich sehr wenige Manager mit der Kultur im Unternehmen, da sie Kultur als ein Phänomen empfinden, das nicht greifbar ist und daher nicht gemanagt werden kann. Da es bereits gute Konzepte für die systematische Erfassung der Unternehmenskultur gibt, wird Kultur im Vertriebsbereich messbar und somit für das Management transparenter.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Voigt Hans-Jürgen: Die internen Gesetze im Vertrieb -1.Auflage Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.Gaber/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006 Seite 24-27

### **5.3.1 Umsetzung von Veränderungsprozessen durch**

#### **Unternehmenskultur**

Umfangreiche Analysen sehr erfolgreicher Unternehmen führen zu der Erkenntnis, dass durch die Berücksichtigung von weichen Managementfaktoren wie der Unternehmenskultur, maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beigetragen werden kann (vgl. Peters/Waterman 1982, Pflesser 1999, Homburg/Pflesser 2000). Eine gesunde Kultur kann sich in mehrfacher Hinsicht sehr positiv für einen Betrieb auswirken:

- Kultur vermittelt Identität und fördert das „Wir-Gefühl“ der Mitarbeiter.
- Kultur vermittelt den Sinn des selbstständigen unternehmerischen Handelns und legitimiert das Handeln bei Geschäftsabschlüssen gegenüber Außenstehenden.
- Kultur stiftet Konsens, in Bezug auf fundamentale Werte und Normen.
- Kultur schafft klare Strukturen und Vorgaben für das Handeln im Unternehmen und vereinfacht das Informationsmanagement im Betrieb.

Jedoch stellt man sich die Frage, was bedeutet „gesunde“ Kultur für den Vertrieb und wie kann man die Umsetzung von Veränderungsprozessen mit Hilfe einer Unternehmenskultur erfolgreich durchführen. Um eine Kultur greifbar zu machen muss man ihre Facetten leben und verstehen. Speziell im Vertrieb sollte man sich auf folgende Bereiche konzentrieren:

- Kundenorientierung der Kunde steht im Mittelpunkt.
- Systematik in der Vertriebskultur.
- Offenheit im Informationsaustausch innerhalb der Vertriebsstruktur.
- Abteilungsübergreifende gut funktionierende Kooperation.
- Ausbau und Förderung von Kundenkontakten.
- Selbstständigkeit und Vertrauen sowie
- entsprechendes Commitment zum Unternehmen.

Oberste Priorität für ein Unternehmen sollte immer das Streben nach optimaler **Kundenorientierung** sein. Sehr oft ist jedoch feststellbar, dass solche Bekundungen nicht mehr als Lippenbekenntnisse sind. In den erfolgreichsten Unternehmen wird tatsächliche kundenorientierte Vertriebskultur gelebt. Der Focus richtet sich immer auf die Kundenbedürfnisse und nicht so sehr auf das technisch Machbare. Untersuchungen belegen, dass nicht die technische Überlegenheit der Produkte der Schlüssel zum Erfolg ist, sondern hohe Absatzzahlen, immer nur durch die Befriedigung der Kundenbedürfnisse erreicht wurden. Erfahrungen im Vertrieb haben aber auch gezeigt, dass Kundenorientierung nicht bedeutet Umsätze um jeden Preis zu erzielen. Bei Unklarheiten sollte man auf ein Geschäft verzichten bevor der Kunde das Gefühl bekommt man will ihm ein Produkt aufdrängen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Kundenorientierung der Kultur z.B. die professionelle Gestaltung von Informations- und Anreizsystemen und das optimale kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern sich sehr positiv auf den Vertriebserfolg auswirken.

Durch eine schlecht funktionierende oder überhaupt fehlende **Systematik** in der Vertriebskultur sind Fehler in der täglichen Vertriebsarbeit vorprogrammiert. Meistens werden keine Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Kundenstrukturen (A-, B-, C- Kunden) durchgeführt und alle Kunden werden nach dem „Gießkannenprinzip“ bearbeitet. Wichtige Entscheidungen beruhen nicht auf Auswertungen und Analysen, sondern es wird aufgrund von Erfahrungen und meistens nach dem Gefühl in die Kunden investiert. Professionelle systematische Vertriebskultur zeichnet sich durch gut vorbereitete und überlegte Entscheidungsfindung aus. Die Vorgangsweise im Kundenkontakt bei der täglichen Vertriebsarbeit beruht nicht nur auf Intuition, sondern stützt sich auf vorhandenen Informationen, stellt Wirtschaftlichkeitsüberlegungen an und macht sich Gedanken über die Auswirkung der Entscheidung für die zukünftigen Geschäfte mit den Vertriebspartnern. Wichtig ist, dass man bei der Vertriebsarbeit die richtige Balance zwischen Intuition und Systematik findet.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 162

In einem gut eingespielten Team eines Unternehmens ist die **Offenheit des Informationsaustauschs innerhalb des Vertriebs** betreffend der proaktiven Weiterleitung von Informationen an Vertriebsbereiche mit anderen Produkten, Kundensegmenten oder Absatzkanälen eine Selbstverständlichkeit. In erfolgreichen Unternehmen mit derartigen Kulturen sind Informationen „Bring-schuld“. Relevante Informationen über Kundenbedürfnisse, die nicht durch den eigenen Vertriebsbereich in Erfahrung gebracht werden konnten, ermöglichen eine zusätzliche Produktpositionierung und eine Erhöhung des Umsatzes.

Sehr kritisch zu betrachten ist die Kommunikation im Vertrieb bei der **Offenheit im Informationsaustausch zwischen Vertrieb und anderen Funktionsbereichen** (Marketing, Produktion/Operation, Produktentwicklung usw.) Erfahrungsgemäß sprechen die Mitarbeiter aus den Abteilungen „Marketing oder Controlling“ aus der Sicht der Vertriebsmitarbeiter eine andere Sprache und denken wesentlich anders. Aufgrund der allgemeinen Marktsituation, wo Kundennähe und damit Kundenzufriedenheit unabdingbar für den Unternehmenserfolg sind, ist es umso wichtiger, dass entsprechende Informationen über Trends und Kundenbedürfnisse an die betroffenen „marktfernen“ Abteilungen weitergeleitet werden.

Gemeinsame Bearbeitungen von Problemlösungen sind in funktionierenden offenen Kulturen selbstverständlich. Dadurch werden nicht nur Informationen ausgetauscht, sondern auch die zu bearbeitenden Kundenaufträge und Projekte effizient abgewickelt. Aufgrund der immer komplexeren Aufgabenstellungen und Ansprüche der Kunden ist eine **abteilungsübergreifende gut funktionierende Kooperation** nicht mehr wegzudenken.

Sehr oft fehlt den Kollegen aus den sogenannten „kundenfernen“ Abteilungen wie Marketing, Produktentwicklung, Technik usw. der persönliche Kontakt zum Kunden. Es ist die Aufgabe des Vertriebs die **Förderung von Kundenkontakten** für die Kollegen des Innendienstes voranzutreiben. Damit wird gewährleistet, dass diese Abteilungen ihre Kunden kennen und verstehen lernen. Eine gute Möglichkeit für Mitarbeiter interner Bereiche mit den Kunden in Kontakt

zu treten, ist die Teilnahme an Veranstaltungen, Schulungen, Seminaren und Messen.

Um die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern ist eine Vertriebskultur, die durch **Vertrauen und Eigenverantwortung** geprägt ist empfehlenswert. Damit hat ein Mitarbeiter einen überschaubaren unternehmerischen Freiraum wo Entscheidungen selbst getroffen werden können (und sollen).

Das Aushängeschild eines Unternehmens sind die Vertriebsmitarbeiter. Daher ist es von größter Wichtigkeit, dass der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen verbunden fühlt und Dritten gegenüber zum Unternehmen steht. Nur dann kann man von einem **Commitment zum Unternehmen** sprechen. Ist das nicht der Fall, so kann man vielfach beobachten, dass der Außendienst mit dem Kunden eine Art „unheilige Allianz“ gegen das Unternehmen aufbaut. Bei Betrieben die eine Kultur mit einem hohen Commitment pflegen, agiert ein hochmotiviertes Team, mit einem gesunden „Wir-Gefühl“.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 164



### 5.3.2 Kultur im Vertrieb manifestieren

In einem Unternehmen ist es nicht immer einfach Veränderungsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung einer Vertriebskultur rasch und effizient umzusetzen. Daher muss man Überlegungen anstellen wie man Kultur im Vertrieb manifestieren kann, um zu einer effektiven Vertriebskultur zu gelangen. Dabei muss man beachten, dass eine Kultur aus verschiedenen Komponenten besteht. Diese sind **Werte, Normen und Artefakte**(vgl. Pflesser 1999, Homburg/Pflesser 2000)die ausschlaggebend für das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen sind.

Jedes erfolgreiche Unternehmen hat genau definierte **Werte** um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Klassische Beispiele für Werte sind z.B. Innovation, der wirtschaftliche Erfolg, KKV oder die perfekte Kundenorientierung.

Genaue Vorgaben in einem Betrieb werden durch **Normen** festgelegt. Diese sind explizite oder implizite Regeln über festgelegte Vorgangsweisen in einem Unternehmen. Führungskräfte müssen dabei diese Regeln vorleben damit die Mitarbeiter konkrete Vorgaben erhalten. Beispielsweise könnte eine konkrete Norm zur Ausgestaltung des allgemeinen Wertes „Kundenorientierung“ festgelegt werden, dass Reklamationen sofort zur vollsten Zufriedenheit des Kunden erledigt werden müssen.

Ein weiterer wichtiger Beitrag zur Manifestierung der Vertriebskultur ist mit Sicherheit die Wahrnehmung von **Artefakten**. Diese beruhen meistens auf Erzählungen, Sprache oder Rituale. In jedem Unternehmen gibt es gewisse Erzählungen, die entsprechende Werte und Normen vermitteln. Ein sehr beliebtes Thema bei Erzählungen in diversen Firmen sind Geschichten wo der zentrale Wert des Unternehmens, nämlich die Sparsamkeit kommuniziert wird. Man will damit verdeutlichen, wie durch sichtbare Artefakte(z.B. durch Erzählungen)gewissermaßen Werte für die Mitarbeiter erkennbar werden.

Prinzipiell lassen sich folgende Instrumente zur Veränderung des Selbstverständnisses, zur Motivation bzw. Kommunikation und zur Schulung bzw. zur Förderung der aufmerksamen Mitarbeit differenzieren. (Siehe Abbildung 37).

- Instrumente zur Veränderung des **Selbstverständnisses** benötigt man zur raschen Akzeptanz der neuen kulturellen Vorgaben.
- Mit den Instrumenten zur **Motivation bzw. Kommunikation** werden die Mitarbeiter zur Loyalität und Unterstützung der Veränderung inspiriert.
- Die Instrumente zur **Schulung und aktiven Mitarbeit**, dienen der perfekten Qualifizierung der Mitarbeiter für die neuen Aufgaben und Anforderungen.<sup>58</sup>

<b><i>Selbstverständnis</i></b>	<b><i>Kommunikation/Motivation</i></b>	<b><i>Schulungen/aktive Mitarbeit</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leitsätze</b></li> <li>• <b>Visionen</b></li> <li>• <b>Verhaltensregeln</b></li> <li>• <b>Bewusste Gestaltung von Artefakten (Erzählungen, Rituale, Sprache, Architektur)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plakate</b></li> <li>• <b>Broschüren</b></li> <li>• <b>Hauszeitschriften</b></li> <li>• <b>Führungsstile</b></li> <li>• <b>Führungsinstrumente</b></li> <li>• <b>Veranstaltungen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seminare</b></li> <li>• <b>Workshops</b></li> <li>• <b>Einzelgespräche</b></li> </ul>

Abbildung 37: modifizierte Darstellung Instrumente zur Veränderung der Kultur  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 169)

<sup>58</sup> Vgl. Kessel Andreas: Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen - 1. Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden: 2007 Seite 19-23

## 6. Informationsmanagement

Das Informationsmanagement hat die Aufgabe, den Vertriebsmitarbeitern und Führungskräften alle wichtigen und auftragsentscheidenden Informationen möglichst rasch, reibungslos, verständlich und in höchster Qualität zur Verfügung zu stellen. Empirische Untersuchungen ergaben, dass systematisches Informationsmanagement die Professionalität der Vertriebsarbeit in mehrfacher Hinsicht fördert. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Auftragsgewinnung sind Vertriebssysteme, die folgende Parameter aufweisen:

- **Optimale Benutzerorientierung**
- **Leichte Integrationsfähigkeit**
- **Hohe Wirtschaftlichkeit**
- **Entsprechende Sicherheit**

In der Praxis werden die Themen der hohen Wirtschaftlichkeit und Sicherheit von Informationssystemen in der Regel fokussiert und die Bereiche der optimalen Benutzerorientierung und leichten Integrationsfähigkeit meistens vernachlässigt. Betrachtet man jedoch die Einflussfaktoren der optimalen Benutzerorientierung eines Informationssystems wie in Abbildung 38 dargestellt, so kann man deren Bedeutung sofort erkennen.

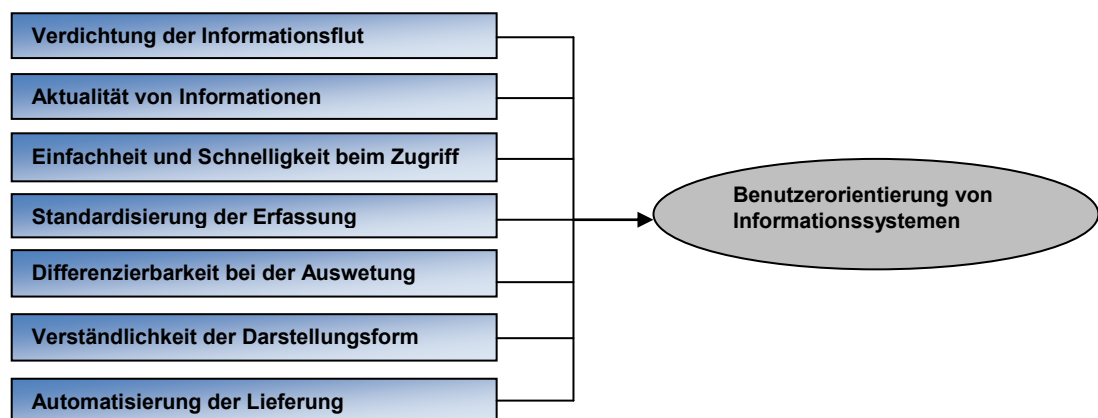


Abbildung 38: modifizierte Darstellung Einflussfaktoren der Benutzerorientierung eines Informationssystems  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 180)

Um eine entsprechende Verdichtung der Informationsflut vorzunehmen, bedarf es einer entsprechenden Quantität und Qualität der vorhandenen Informationen. Erfahrungsgemäß nutzen die meisten Unternehmen nur einen Bruchteil der gesammelten und umfangreichen Kundendaten. Fakt ist, man kann von einer Verschwendung von Ressourcen sprechen, wenn die aufwändig gesammelten Daten letztlich nicht aussagefähig verdichtet und genutzt werden.

Große Defizite sind bei der notwendigen Datenpflege die für die Aktualität der Informationen sorgen, feststellbar. Es lässt sich beobachten, dass viele Außendienstmitarbeiter relevante Kundeninformationen nur sehr spärlich zur Verfügung stellen. Selbst kundenbezogene Grunddaten (wie z.B. Adresse, Ansprechpartner) sind in vorhandenen Datenbanken nicht aktualisiert.

Eine Standardisierung bei der Erfassung von Daten wäre ein wichtiger Schritt um Informationen (wie z.B. Besuchsberichte) entsprechend zu verdichten. Leider sind bei den Unternehmen meist unzureichende Standardisierungen bei der Erfassung von Daten anzutreffen und eine professionelle Verdichtung der Informationen ist dadurch nicht möglich.

Bei der täglichen Abwicklung von Kundenaufträgen ist eine grundlegende Anforderung an ein Informationssystem die Integrationsfähigkeit. Der Zugang der wichtigsten und relevanten Daten muss für alle im Vertriebsprozess involvierten Personen, wie Vertrieb, Logistik, Personalmanagement oder Einkauf möglich sein. (vgl. Hansen 1998, Hippner/Wilde 2005, Wilde 2001; Kapitel 16).<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 179

## **6.1 Der Kunde im Fokus**

Ein innovatives Unternehmen mit Zukunftsperspektiven sollte sich entsprechend mit der derzeitigen oder zukünftigen Kundenstruktur, Kundenprofitabilität und mit der Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindungssituation auseinandersetzen. Dazu benötigt man entsprechende Kundeninformationen, denn diese sind die Basis eines gut funktionierenden Vertriebsinformationssystems. Marktführende Unternehmen nutzen nicht nur die Informationen über aktive Kunden, sondern recherchieren über eventuelle neue potenzielle oder verlorene Kunden. Damit haben besonders engagierte Betriebe die Möglichkeit im Rahmen eines systematischen Kundenbeziehungsmanagements, verlorene Kunden wiederzugewinnen und entsprechend gewinnbringend zu bearbeiten.<sup>60</sup>

### **6.1.1 Wichtige Kundeninformationen im Vertrieb**

Um eine gezielte und einfache Kundeninformation zu erhalten, sind explizit folgende wichtigen Parameter zu fokussieren:

- Sammeln von Grunddaten (Wer sind unsere Kunden?)
- Analysieren von entscheidenden Potenzialdaten (Was brauchen unsere Kunden?)
- Aktuelle Aktionsdaten (Was tun wir für unsere Kunden?)
- Analysieren von Reaktionsdaten (Wie erfolgreich sind wir bei unseren Kunden, wie erfolgreich ist der Wettbewerb bei unseren Kunden?)

---

<sup>60</sup> Vgl. Biesel Hartmut H.: Vertriebsarbeit leicht gemacht - 1. Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006 Seite 98

In Abbildung 39 wurden die wichtigsten Kundeninformationen für den Vertrieb zusammengefasst.

Wer sind unsere Kunden? <u>Grunddaten zur Kundenbeschreibung</u>	Was brauchen unsere Kunden? <u>Potenzialdaten über Kundenbedürfnisse</u>	Was tun wir für unsere Kunden? <u>Aktionsdaten über Kundenbearbeitung</u>	Wie erfolgreich sind wir/unsere Wettbewerber? <u>Reaktionsdaten</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografische Daten</li> <li>• sozioökonomische Daten</li> <li>• psychografische Daten</li> <li>• Segmentzugehörigkeit</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse</li> <li>• Bedarf an bisher gekauften Produkten</li> <li>• zeitliche Verteilung des Bedarfs</li> <li>• optimale Kontaktzeiten</li> <li>• Cross-Selling-Potenzial</li> <li>• erzielbares Preisniveau</li> <li>• Serviceanforderungen</li> <li>• sonstige Erwartungen des Kunden</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Bearbeitungsaktivitäten</li> <li>• Intensität der Bearbeitung</li> <li>• Häufigkeit der Bearbeitung</li> <li>• Zeitpunkt der Bearbeitung</li> <li>• Kosten der Bearbeitungsaktivitäten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz mit dem Kunden</li> <li>• Kundendeckungsbeitrag</li> <li>• Customer Lifetime Value</li> <li>• eigener Bedarfsdeckungsanteil</li> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Image beim Kunden</li> <li>• Cross-Selling-Erfolg</li> <li>• Preissensitivität</li> <li>• Werbeelastizität</li> <li>• ...</li> </ul>

Abbildung 39: modifizierte Darstellung zentrale Kundeninformationen im Überblick  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 187)

Beginnend mit den **Grunddaten** wo sich die Frage „Wer sind unsere Kunden?“ sehr einfach beantworten lässt. Grunddaten sind immer produktunabhängig und über einen größeren Zeitraum stabil. Dazu gehören die demografischen Grunddaten für Privatkunden welche Auskunft über Geschlecht, Name, Anschrift, Bankverbindung, Alter, Familienstand geben. Bei Firmenkunden wären das Angaben über die beruflich ausführende Branche, Kontaktperson, Mitarbeiterzahl, Bonität oder Rechtsform des Unternehmens. Sozio-ökonomische Daten (wie das Einkommen bzw. Umsatz und Ausbildung) sowie psychografische Kundendaten (das sind allgemeine Persönlichkeitsmerkmale wie Lebensstil, Einstellungen oder Interessen) sind Teil der Grunddaten.

Anders verhält es sich bei den **Potenzialdaten**, welche Produkt- und zeitbezogen sind. Man erhält Informationen über das kundenindividuelle Nachfragenvolumen und steht in Verbindung mit der Frage „Was brauchen unsere Kunden?“. Grundsätzlich erfasst man den Gesamtbedarf aller Produkte der beim Kunden benötigt wird. Sehr oft erfährt man in diesem Zusammenhang welche zusätzlichen Produkte ein Kunde in Zukunft in sein Produktportfolio aufnehmen möchte wodurch sogenannte Cross-Selling-Potenziale, zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Homburg/Schäfer 2000, Schäfer 2002).

Die aktive Kundenbearbeitung des Anbieters wird bei den **Aktionsdaten** erfasst. Sehr entscheidend für eine erfolgreiche Marktbearbeitung ist die Frage „Was tun wir für unsere Kunden?“. Dabei bilden die Aktionsdaten die Grundlage für eine professionelle Erfolgskontrolle der Kundenbearbeitung. Diese sind die Art, die Intensität, die Häufigkeit und der richtige Zeitpunkt der anteiligen Kosten der Aktion. Der Großteil der Unternehmer führt die Aktionen in Form von Mailings, Katalogsendungen, Angebotserstellung, Außendienstbesuche oder Telefonaten durch.

Sehr aufschlussreich sind Reaktionsdaten, da diese genaue Auskunft über die Reaktion der Kunden auf Bearbeitungsaktionen des Eigenen, aber auch fremder Unternehmen geben. In weiterer Folge beantworten sie also die Frage „Wie erfolgreich sind wir/unsere Wettbewerber bei den Kunden?“. Wobei hier die Erfassung von ökonomischen (wie z.B. Umsatz, Kundendeckungsbeitrag

oder Auftragseingang) und nicht ökonomischen Erfolgsgrößen (wie z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Bekanntheit der Produkte beim Kunden) im Mittelpunkt stehen. Um sich ein genaues Bild über die Situation zu machen können folgende Fragestellungen mit Hilfe von Reaktionsdaten beantwortet werden:

- Wie groß ist der Gewinnbeitrag der Kunden, wie wichtig sind sie für uns?
- Sind noch Potenziale bei Kunden vorhanden?
- Sind die Kunden mit dem Gesamtpaket zufrieden?
- Wie loyal sind die Kunden zu uns?
- Nehmen die Kunden die Aktionen von uns/unseren Marktbegleitern an?

Um den steigenden Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden ist es extrem wichtig, die Möglichkeiten die sich mit einem professionellen Informationssystem eröffnen voll auszuschöpfen. Voraussetzung ist, dass das Potenzial dieser Kundeninformationen aus allen Kategorien in einem Unternehmen vorhanden ist.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008 Seite 180



### 6.1.2 Richtiger Ressourceneinsatz aufgrund der Kundenstruktur

In Zeiten wachsenden Wettbewerbsdrucks verbunden mit sinkenden Umsätzen und Erträgen empfiehlt es sich, dass die Unternehmen den Anteil an den Ausgaben ihrer Kunden erhöhen (share of wallet). Im Vordergrund steht dabei das Bestreben an bestehende Kunden möglichst viele Leistungen zu verkaufen um den Anteil am Einkaufspotenzial zu erhöhen. Um einen gesicherten dauerhaften Erfolg zu gewährleisten, müssen abwanderungsgefährdete Kunden identifiziert werden. Durch rasche kompetente Reaktion und richtigem Ressourceneinsatz, gelingt es, den Kunden wieder an das eigene Unternehmen heranzuführen und für die Zukunft an das Unternehmen zu binden. Auf den Punkt gebracht heißt dass, das sich Unternehmen noch intensiver als bisher mit dem Thema, für welchen Kunden welche Ressourcen eingesetzt werden sollen, auseinandersetzen müssen. Dies bedeutet, dass die herkömmliche Marktbearbeitung nach dem „Gießkannenprinzip“ welche leider noch immer bei vielen Unternehmen Anwendung findet, dem modernen Marktanforderungen nicht mehr gerecht wird.<sup>62</sup>

Aufgrund von empirischen wissenschaftlichen Untersuchungen haben sich drei Modelle bewährt, die zur Analyse der Kundenstruktur und damit Aussagen über die Ressourcenallokation bzw. die Fokussierung der Marktbearbeitung ermöglichen.

- Das einfache Scoring-Modell
- Das häufig verwendete ABC-Analyse-Modell
- Das moderne Kundenportfolio-Modell

---

<sup>62</sup> Vgl. Biesel Hartmut H.: Vertriebsarbeit leicht gemacht - 1. Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006 Seite 98-99

Ein sehr einfaches Instrument zur Festlegung der Kundenstruktur ist das „**Scoring-Modell**“, welches sich zur Bewertung der Attraktivität von Kunden bestens eignet. Dabei wird analysiert welche Kunden die höchste Kaufwahrscheinlichkeit und Attraktivität haben. Man bedient sich des sogenannten *RFM- Modells*, das drei Parameter zur Bewertung verwendet.

- Wann hat der Kunde das letzte Mal gekauft? (Recency of Purchase)
- Wie oft kauft der Kunde? (Frequency of Purchase)
- Welchen Einkaufswert hatte die Ware? (Monetary Value of Purchase)

Aufgrund dieser Ausprägungen werden nun den Kunden Punkte zugeordnet. Jene Kunden mit den größten Scoring-Werten gehören zur Gruppe der Top-Kunden, die entsprechend bevorzugt behandelt werden.

Ein klassisches und oft anzutreffendes Instrument zur Bestimmung der Kundenstruktur ist die **ABC-Analyse**. Dabei werden Kunden gemäß Umsatz, Deckungsbeitrag, Umsatzpotenzial oder Betreuungskosten in A- B- und C-Kunden eingestuft.

In erster Linie geht es wieder darum, kostenintensive Betreuungsformen wie z.B. Außendienstbesuche auf attraktive Kundengruppen (z. B. A-B-Kunden) zu fokussieren und bei weniger attraktiven Kunden (z.B. die C-Kunden) optimale Bearbeitungsformen zu finden die kostengünstig sind.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2010 Seite 191

Abbildung 40 stellt eine klassische ABC-Analyse am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden dar. Die Praxis zeigt, dass sehr häufig 80:20-Strukturen anzutreffen sind, d.h., dass die meisten Unternehmen mit ca. 20% ihrer Kunden ca. 80% ihres Umsatzes erwirtschaften.

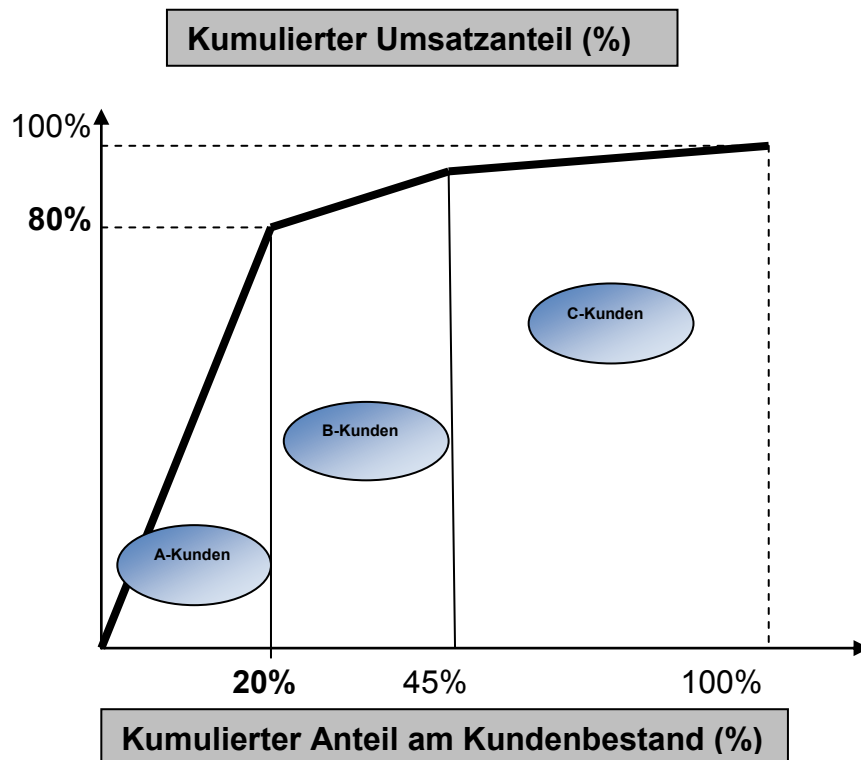


Abbildung 40: modifizierte Darstellung ABC-Analyse am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 193)

Der Einsatz der umsatzbezogenen ABC-Analyse ist jedoch nicht ganz unproblematisch, da ein sehr wichtiger Parameter, nämlich das Potenzial der Kunden unberücksichtigt bleibt. So kann z.B. ein C-Kunde der wenig Bedarf an den Leistungen eines Anbieters hat, dennoch beim Marktbegleiter ein A-Kunde sein. Hier ist das mögliche Potenzial genau zu recherchieren damit eine effektive Strategie entwickelt werden kann, um für den Kunden für zukünftige Geschäfte attraktiver zu werden.

Im modernen Informationsmanagement hat sich das **Kundenportfolio-Modell** stark etabliert, da es eine Weiterentwicklung des „Scoring-Modell“ und des „ABC-Modell“ darstellt. Zur Analyse der Kundenstruktur verwendet man die beiden Dimensionen *Kundenattraktivität* und *Anbieterposition*. Dabei geht es um die Bewertung der Kunden in Bezug auf zwei wichtige Fragestellungen:

- In welchem Ausmaß ist der Kunde für den Anbieter interessant?
- Welchen Stellenwert habe ich als Anbieter beim Kunden?

Dabei werden beide Dimensionen in der Regel aus unterschiedlichen Parametern zusammengestellt. Übliche Kriterien bei der Analyse der Dimension Kundenattraktivität sind:

- Das jährliche Umsatzvolumen des Kunden.
- Welche Steigerungen des relevanten Bedarfs sind möglich?
- Erreichbares Preisniveau beim Kunden?
- Strategische Bedeutung des Kunden.
- Gemeinsame Weiterentwicklung der bestehenden Produkte und Verbesserung des Logistiksystems.

Die zweite Dimension die Anbieterposition ist ein Abbild des relativen Bedarfsdeckungsanteils (Share of Customer) des Anbieters. Dabei wird der realistische „kundenbezogene Marktanteil“ errechnet.

Ist die Bewertung betreffend Kundenattraktivität und Anbieterposition erfolgt, erstellt man die Aufstellung des Kundenportfolios, wobei man die Kunden in vier Bereiche einteilt. Diese sind laut Abbildung 41 folgende:



Abbildung 41: modifizierte Darstellung Das Kundenportfolio  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 196)

Mit Hilfe dieser Typologie können nun Aussagen über Vertriebs-, Service- und Marketingaktivitäten, als auch über Kundenbindungsmaßnahmen in Bezug auf die einzelnen Kundenkategorien abgeleitet werden. Der tiefere Sinn dieses Modells liegt darin, den Ressourceneinsatz bei Ertrags- und Mitnahmekunden auf das Notwendige zu reduzieren, da ja eine gute loyale Geschäftsbeziehung bereits existiert. Hingegen bei Fragezeichenkunden ist eine genaue Wirtschaftlichkeitsprüfung erforderlich um die ohnehin begrenzt vorhandenen Ressourcen für profitablere Kunden frei zu spielen. In vielen erfolgreichen Unternehmen kann man beobachten, dass dieser auf attraktive Kunden fokussierte Ressourceneinsatz sich wirtschaftlich sehr positiv auswirkt.

Beachtliche Produktivitätssteigerungen (z.B. in Bezug der Außendiensttätigkeit ca.20-30%) wurden durch ein zielorientiertes Kundenportfoliomanagement beobachtet(vgl. Homburg/Daum 1997, S. 64 ff.). Um die Kundenstrukturanalyse zu komplementieren werden in Anlehnung dem Kundenportfolio auch Kennzahlen zur genaueren Analyse verwendet. Diese geben Auskunft über wirtschaftliche Kennzahlen zur Kundenstruktur, Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie entsprechende Kennzahlen zum richtigen Ressourceneinsatz. Idealerweise sind natürlich hohe Werte bei den Star- und Ertragskunden, wobei bei den Mitnahmekunden niedrige Werte akzeptabel sind. Fragezeichenkunden sind immer genau zu beobachten ob Entwicklungspotenzial in Richtung Starkunden vorhanden ist.<sup>64</sup>

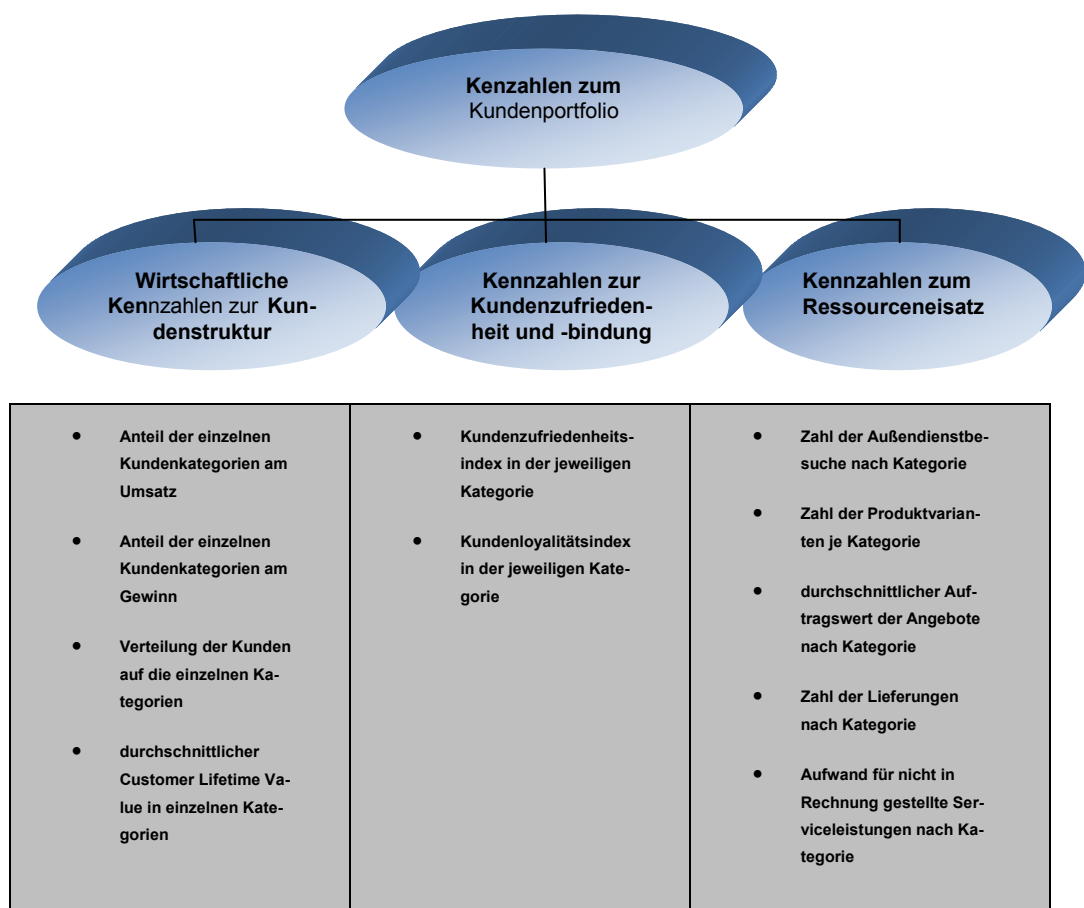


Abbildung 42: modifizierte Darstellung Kennzahlen zum Kundenportfolio  
(Quelle: Homburg, Christian; Werner Harald: Kundenorientierung mit System Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum - 1. Aufl. Frankfurt/Main, 1998 Seite 134)

<sup>64</sup> Vgl. Homburg, Christian; Werner Harald: Kundenorientierung mit System Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum - 1. Aufl. Frankfurt/Main, 1998 Seite 130-137

### 6.1.3 Monetäre Erfolge durch genaue Kundenrentabilitätsbetrachtung

Jeder erfolgreicher Unternehmer, der über viele Jahre eine partnerschaftliche Geschäftsbeziehung mit seinen Kunden pflegt, stellt sich die Frage, bei welchen Kunden Geld verdient wird und bei welchen Kunden Geld verloren geht. Eine genaue wirtschaftliche Betrachtung von Investitionen in Geschäftsbeziehungen kann mit der

- **kundenbezogenen Rentabilitätsbetrachtung sowie mit dem**
- **Customer Lifetime Value (CLV)**

erfolgen. Der wichtigste Parameter für die **kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung** ist die genaue Erfassung der vorhandenen kundenspezifischen Kosten. Die Praxis zeigt allerdings, dass in den meisten Unternehmen die Konzentration auf die produktbezogene Perspektive gelegt wird. Somit steht in den Betrieben die Frage „Mit welchen Produkt verdienen wir Geld?“ im Vordergrund und nicht die wesentlich wichtigere Frage „Mit welchen Kunden verdienen wir Geld?“. Es ist jedoch eine Tatsache, dass ohne entsprechende Informationen über die Profitabilität von Kunden eine ökonomische Vertriebssteuerung kaum möglich ist. Beginnend mit der Strukturierung der kundenbezogenen Kosten wie in Abbildung 43 dargestellt, erfolgt anschließend die Zuordnung zu Aufträgen und dann zu den Kunden (vgl. Homburg/Daum 1997, S.87 ff). Der Vorteil liegt darin, dass man nun die Möglichkeit hat, eine Profitabilitätsbetrachtung auf allen Ebenen durchzuführen. Viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass eine kundenbezogene Ergebnisbetrachtung nicht permanent, sondern nur punktuell sinnvoll ist, da die wichtigsten Informationen wie (z.B. kundenspezifische Rabatte, Werbekostenzuschüsse, usw.) vorhanden sind.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Coenenberg, Adolf Gerhard.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Aufl. Stuttgart, 2009 Seite 592-596

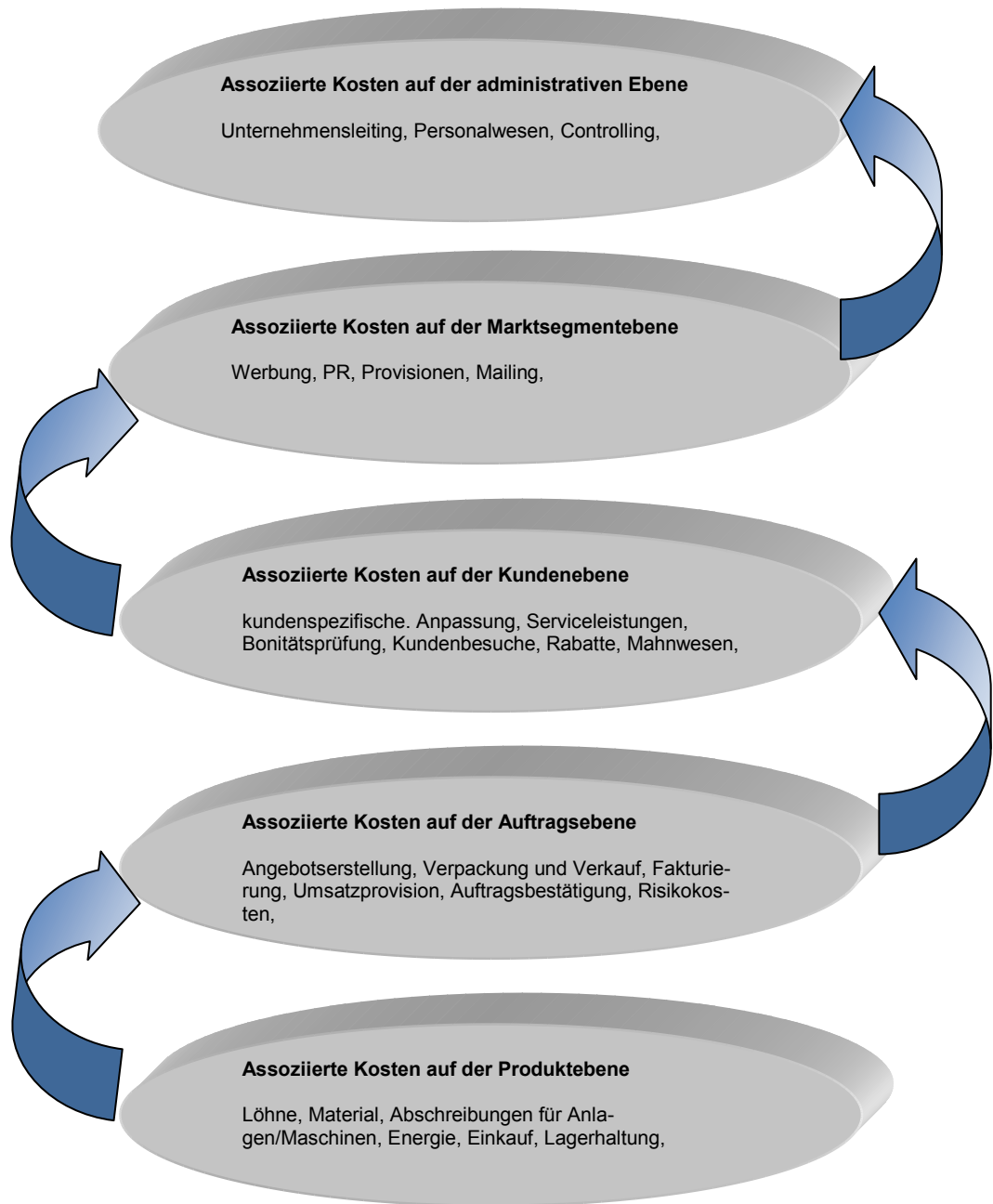


Abbildung 43: modifizierte Darstellung Hierarchie relevanter Kosten  
(Quelle: Knöbel, U.: Was Kostet ein Kunde? Kundenorientiertes Prozessmanagement in Kostenrechnungspraxis-  
1. Aufl. Frankfurt/Main, 1995 Seite 7-13)



Eine in der Praxis sehr häufig verwendete Form der kundenbezogenen Rentabilitätsrechnung ist die gestufte Deckungsbeitragsrechnung. In der nachfolgenden Tabelle 1.1: wird am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsystem für Fenster, Türen, Fassaden eine kundenbezogene Rentabilitätsrechnung dargestellt.

Kunde	A	B	C	D	Übrige	Summe
<b>Bruttoerlöse</b> auf Basis von Listenpreisen	<b>1150</b> <b>(100%)</b>	<b>600</b> <b>(100%)</b>	<b>1940</b> <b>(100%)</b>	<b>340</b> <b>(100%)</b>	<b>600</b> <b>(100%)</b>	<b>4630</b> <b>(100%)</b>
.%.kunden-spezifische Erlösschmälerungen	550 (48%)	250 (42%)	1040 (54%)	140 (41%)	250 (42%)	2230 (48%)
<b>=Nettoerlöse</b>	<b>600</b> <b>(100%)</b>	<b>350</b> <b>(100%)</b>	<b>900</b> <b>(100%)</b>	<b>200</b> <b>(100%)</b>	<b>350</b> <b>(100%)</b>	<b>2400</b> <b>(100%)</b>
% Variable Kosten	276 (46%)	140 (40%)	405 (45%)	100 (50%)	173 (49%)	1094 (46%)
<b>= DB I</b>	<b>324</b> <b>(54%)</b>	<b>210</b> <b>(60%)</b>	<b>495</b> <b>(55%)</b>	<b>100</b> <b>(50%)</b>	<b>177</b> <b>(51%)</b>	<b>1306</b> <b>(54%)</b>
% fixe Kosten der Presswerke/Lieferanten	66 (11%)	122 (35%)	90 (10%)	34 (17%)	57 (17%)	369 (15%)
<b>= DB II</b>	<b>258</b> <b>(43%)</b>	<b>88</b> <b>(25%)</b>	<b>405</b> <b>(45%)</b>	<b>66</b> <b>(33%)</b>	<b>120</b> <b>(34%)</b>	<b>937</b> <b>(39%)</b>
% Vertriebskosten (kundenspezifisch)	78 (13%)	88 (25%)	153 (17%)	36 (18%)	60 (17%)	415 (17%)
<b>= DB III</b>	<b>180</b> <b>(30%)</b>	<b>0</b>	<b>252</b> <b>(28%)</b>	<b>30</b> <b>(15%)</b>	<b>60</b> <b>(17%)</b>	<b>522</b> <b>(22%)</b>
% nicht kunden-spezifisch zugeordnete Kosten (Verwaltung und F&E)						456
<b>= Ergebnis</b>						<b>66</b>

Tabelle 1.1: modifizierte Darstellung kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung am Beispiel eines Großhändlers für Aluminiumsysteme für Fenster, Türen, Fassaden.  
(Quelle: Homburg Christian, Daum Daniel: Marktorientiertes Kostenmanagement- 1. Aufl. Frankfurt/Main, 1997 Seite 89)

Beginnend mit einem Bruttopreis von dem ein Kundenrabatt abgezogen wird Der daraus resultierende Nettopreis ist der Ausgangspunkt für die kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung. Nach Abzug aller anfallenden Kosten gelangt man schließlich zum Deckungsbeitrag III der Aufschluss über die kundenbezogene Rentabilität gibt. Betrachtet man den Kunden B so kann man erkennen, dass erst nach Berücksichtigung aller anfallenden Kosten ein aussagefähiger Bewertungsmaßstab für die Kundenprofitabilität erkennbar ist. Kundenbezogene Rentabilitätsbetrachtung ist ein statisches Verfahren und dient der Beurteilung der momentan bestehenden Ist-Situation. Jedoch gibt es auch Kundenstrukturen wo ein erhebliches Wachstumspotenzial zu erwarten ist und sich die unprofitablen Fragezeichenkunden zu zukünftigen Starkunden entwickeln könnten. Hier eignet sich für die mittel- bis langfristige wirtschaftliche Bewertung von Investitionen in Geschäftsbeziehungen das **Customer Lifetime Value** (CLV) Konzept. Das Prinzip des CLV orientiert sich an der klassischen Kapitalwertmethode, wobei es nicht für Investitionsobjekte wie z.B. Anlagen oder Gebäuden eingesetzt wird, sondern für Geschäftsbeziehungen mit Kunden(segmenten) Anwendung findet. Beim Einsatz der Rechenmethode des CLV werden von den erwarteten Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung die erwarteten Ausgaben für die Geschäftsbeziehung periodenweise subtrahiert. Unter Berücksichtigung, dass zukünftige Einnahmen weniger wert sind als gegenwärtige, wird das Ergebnis mit einem aktuellen Kalkulationszinsfuß abgezinst. Am Ende werden alle Perioden addiert und das Ergebnis ist der CLV.<sup>66</sup>

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

*e<sub>t</sub>*: (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode *t*

*a<sub>t</sub>*: (erwartete) Ausgaben für die Geschäftsbeziehung in der Periode *t*

*i*: Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzpunkt

*t*: Periode (*t*=0, 1, 2, ..., *n*)

*n*: Dauer des Betrachtungshorizontes

<sup>66</sup> Vgl. Gierl, H. Kurbel T.: Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, 1. Aufl. Ettlingen, 1997 Seite 175-189

#### 6.1.4 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Wenn ein Unternehmen erkannt hat, dass der Kunde zu den wichtigsten Bestandteilen des immateriellen Vermögens eines Unternehmens gehört, dann ist ein Ertrag für bestehende oder zukünftige Geschäfte garantiert. Der eminenten Bedeutung der Kunden stehen aber die Stagnation der immer schwieriger werdenden Märkte und ein zunehmender Verdrängungswettbewerb gegenüber. Daraus resultiert warum das Konzept der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung immer wichtiger wird. Empirische Untersuchungen ergaben, dass **Kundenzufriedenheit** das Ergebnis eines komplexen, psychischen Vergleichsprozesses darstellt. Kunden bilden sich nach der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung Ihre Meinung.

Zur Darstellung dieses Verhaltensmusters, (Siehe Abbildung 44) hat sich in der Wissenschaft das „**Diskonfirmationsparadigma**“ bewährt (auch als C/D-Paradigma = Confirmation / Disconfirmation-Paradigma bezeichnet; vgl. Homburg & Stock-Homburg, 2006).

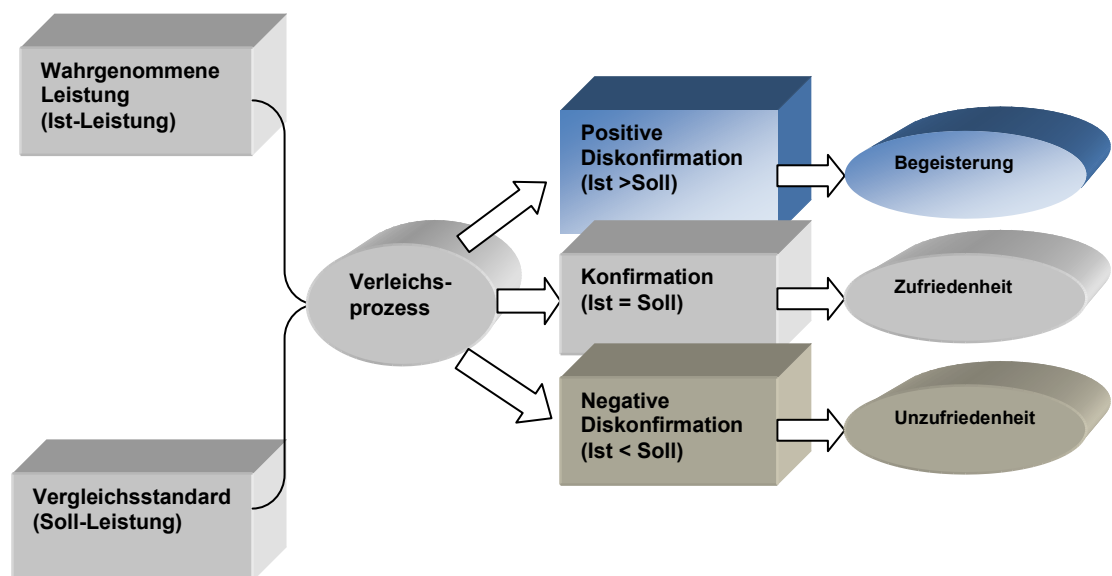


Abbildung 44: modifizierte Darstellung, Diskonfirmationsparadigma (C/D-Paradigma)  
Quelle: Homburg Christian, Giering Annette, Hentchel, Frederike.: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, 3. Aufl. Wiesbaden, 2000 Seite 81-112)

Dabei wird ein Vergleich zur wahrgenommenen Leistung (Ist-Leistung) mit der Erwarteten (Soll-Leistung) vorgenommen. Das Resultat ist sehr simpel. Entspricht die Ist-Leistung der Soll-Leistung, so wurde die Erwartungshaltung des Kunden erreicht (Konfirmation) und der Kunde ist zufrieden. Wurde die Soll-Leistung sogar übertroffen (positive Diskonfirmation) so ist der Kunde besonders hoch zufrieden. Wurde jedoch die Soll-Leistung nicht erreicht (negative Diskonfirmation) ist der Kunde unzufrieden. Man kann schon erkennen, dass Kundenzufriedenheit also immer subjektiv ist. Betrachtet man das C/D-Paradigma stellt man fest, dass Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines kognitiven Vergleichs von wahrgenommener Ist.- und Soll-Leistung dargestellt.<sup>67</sup>

Die klassische **Kundenbindung** umfasst sowohl das bisherige Verhalten als auch die Verhaltensabsicht eines Kunden in Bezug auf einen Anbieter oder deren Leistungen. In weiterer Folge gehört zum bisherigen Verhalten das tatsächlich gezeigte Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten. Die Verhaltensabsicht ist zudem durch Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Selling) und Weiterempfehlungsabsicht gekennzeichnet.

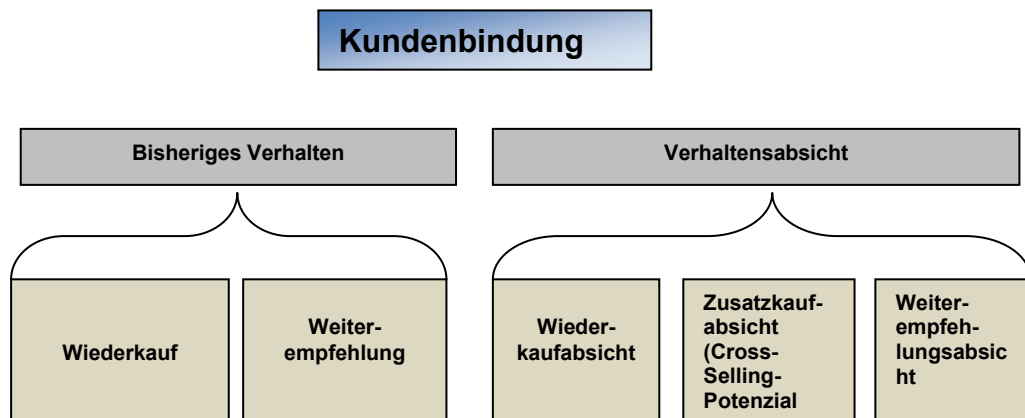


Abbildung 45: modifizierte Darstellung, Kundenbindung  
 Quelle: Homburg Christian, & Faßnacht, M.: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, 2. Aufl. Wiesbaden, 2001 Seite 451)

<sup>67</sup> Vgl. Homburg Christian & Stock-Homburg, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, 7. Aufl. Wiesbaden, 2008, Seite 17-51.

Betrachtet man die nachfrageorientierte Perspektive, kann Kundenbindung prinzipiell unterschiedliche Ursachen haben. Dabei unterscheidet man zwischen:

- den psychologischen Faktoren, welche die Zufriedenheit eines Kunden mit Produkten einer Firmenmarke sein können,
- den situativen Faktoren (z.B. ob ein gewünschtes Produkt für den Konsumenten bequem zu erwerben ist),
- den rechtlichen Faktoren (z.B. Vertrag mit einem Fitnessstudio über einen vereinbarte Laufzeit ),
- den ökonomischen Faktoren (z.B. ob der Einkaufspreis bei einem Produkt wesentlich geringer ist, als bei einem gleichwertigen Konkurrenzprodukt),
- den technologischen Faktoren (z.B. wenn ein Unternehmen mit einer Software arbeitet, die auch Vorteile für den Kunden darstellen).

Erfahrungen mit Kunden haben gezeigt, dass selbst zufriedene Kunden manchmal den Leistungsanbieter wechseln, nur um neue Erfahrungen zu sammeln. Grundvoraussetzung für eine mögliche dauerhafte Kundenbindung ist und bleibt jedoch die Kundenzufriedenheit.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Festge Fabian: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich, 1 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2006, Seite 49-53

### 6.1.5 Verwendung von CRM und CAS beim Informationsmanagement

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, durch professionelle Vertriebsarbeit und durch eine rasche effiziente Abwicklung der Aufträge, eine große Umschlagshäufigkeit seiner Produkte zu erwirken. Dieser gewünschte Vertriebs-erfolg ist jedoch nur dann erreichbar, wenn ein gut funktionierendes Informati-onssystem vorhanden ist und dies auch entsprechend integriert und genutzt wird. Um die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungs-Prozesse und das Kundenbeziehungsmanagement optimal umzusetzen, bedienen sich viele Unternehmen des ***Customer Relationship Managements (CRM)***. Viele IT-Unternehmen schalten in großflächigen Werbeanzeigen und versprechen durch den Einsatz eines entsprechenden CRM-Systems steigende Kundenzu-friedenheit und -loyalität, erhöhte Mitarbeiterproduktivität, höhere Umsatzrendi-ten und steigende Aktienkurse. Doch moderne IT-Systeme sind noch kein Ga-rant für ein gut funktionierendes Kundenbeziehungsmanagement. Gut überleg-te Konzepte definieren klar und präzise welche Kundensegmente mit welchen Instrumenten und mit welcher Priorität bearbeitet werden sollen.

Die erforderlichen informationstechnischen Parameter von ***CRM-Systemen*** lassen sich am besten darstellen, wenn man die zentralen Aufgabenbereiche dieser IT-Systeme betrachtet. Diese sind:

- ***das wichtige kommunikative CRM,***
- ***das unterstützende operative CRM sowie***
- ***das systematische Erfassen des analytischen CRM.***

Eine sehr wichtige Schnittstelle zum Kunden ist das **kommunikative CRM**. Diese bezieht sich auf die Koordination aller Kommunikationskanäle zum Kunden, (z. B. Internet, Direkt Mail, Telefon, WAP oder persönlicher Kontakte). In der Praxis haben sich sogenannte „Workflow-Systeme“, welche die kundenbezogenen Geschäftsprozesse dokumentieren und die abteilungsübergreifende Bearbeitung sehr verbessern, bewährt.

Beim **operativen CRM** bezieht man sich auf die Bereiche zur Unterstützung von Marketingaufgaben, Vertriebsbelangen und zur Verbesserung der Serviceaktivitäten, welche über die reine Kommunikation mit dem Kunden hinausgehen. Entsprechende Softwarelösungen von IT-Unternehmen erleichtern die Planung und Abwicklung von Direktmarketing-Kampagnen, die Vor- und Nachbereitung von Kundenbesuchen des Außendienstes oder eines gut funktionierenden Beschwerdemanagements.

Zur systematischen Speicherung und Auswertung aller relevanten marktbezogenen Daten der Kunden und Marktbegleitern kommt das **analytische CRM** zur Anwendung. Der Fokus richtet sich dabei auf eine integrierte Datenbank, das so genannte „Data Warehouse“, das Informationen und Kundendaten von unterschiedlichsten in Anwendung befindlichen Programmen wie etwa aus (Enterprise-Resource-Planing- (ERP-) Systemen wie SAP R/3, aus CTI-Systemen oder externen Datenquellen) in eine einheitliche Softwareumgebung einbindet und für optimale Auswertungen zur Verfügung steht.<sup>69</sup>

Beschäftigt man sich mit den IT-Systemen die am freien Markt angeboten werden, so stellt man fest, dass die angebotenen Softwarelösungen für eine Vertriebsunterstützung ihren Ursprung in sogenannte Computer-Aided-Selling-Systeme (CAS-Systeme) haben. Deren Aufgabe in erster Linie darin liegt, die Vertriebsarbeit in jeder Phase des Verkaufsprozesses zu unterstützen. Durch eine perfekte Vernetzung mit wichtigen Datenquellen im Unternehmen (z.B. Kunden- Produkt- oder Logistikdaten) haben die Vertriebsmitarbeiter jederzeit Zugriff auf unterschiedlichste relevante Informationen zur optimalen Auftrags-

---

<sup>69</sup> Vgl. Hinterhuber Hans H. Matzler Kurt : Kundenorientierte Unternehmensführung 6 Aufl. Gabler /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2009, Seite 184-186

abwicklung und Kundenbetreuung. Ein CAS-System dient jedoch auch der Erfassung von Informationen wie (z.B. Besuchsberichten, Aufträgen, usw.). Abbildung 46 stellt die wichtigsten Bestandteile von CAS-Systemen in einem groben Überblick dar.

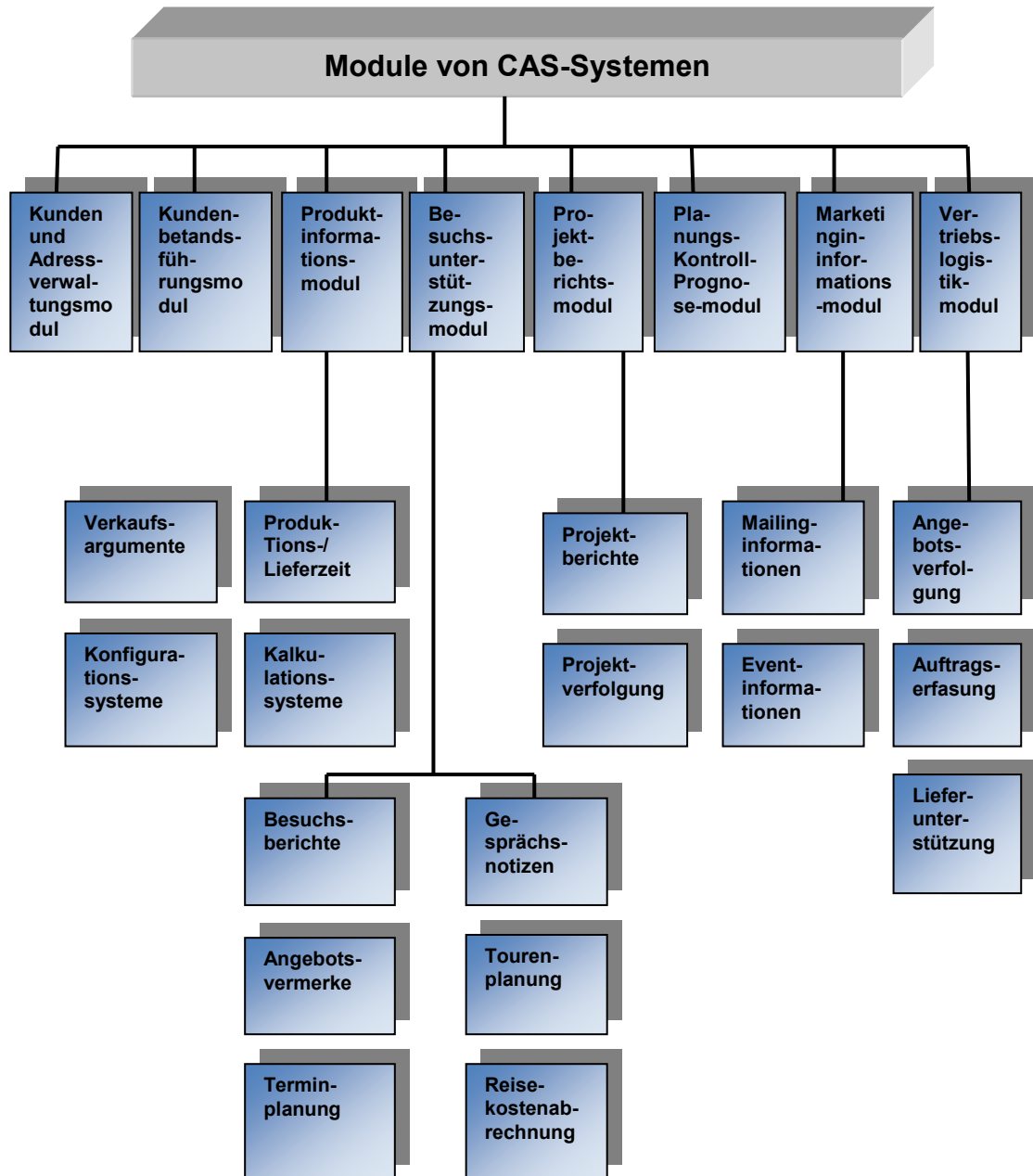


Abbildung 46: modifizierte Darstellung, Bestandteile von CAS-Systemen im Überblick (in Anlehnung an Kieliszek 1994)  
 (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl.  
 Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 240)



## 7. Kundenbeziehungsmanagement

Grundvoraussetzung für ein gut funktionierendes **Kundenbeziehungsmanagement** ist die konsequente Ausrichtung der gesamten Firmenaktivitäten auf ihre Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Die professionelle Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen ermöglicht ein vertieftes Beziehungsmarketing. Dabei ist nicht zu übersehen, dass effektives Kundenbeziehungsmanagement nicht nur eine Frage der Informationstechnologie ist. Einen sehr wesentlichen Beitrag zum Kundenbeziehungsmanagement leistet dabei der Vertriebsmitarbeiter im täglichen Kundenkontakt. Ausschlaggebende Parameter für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung sind dabei die Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter. Aber auch moderne Kommunikationswege wie das Medium Internet, unterstützen sehr wesentlich das Kundenbeziehungsmanagement. Ein weiterer Klassiker und wichtiger Bestandteil des Kundenbeziehungsmanagements ist das Key Account Management. Letztendlich lässt sich daraus ableiten, dass sich viele Instrumente zur Marktbearbeitung unter dem Begriff Kundenbeziehungsmanagement zusammenfassen lassen.

### 7.1 Vertriebspersönlichkeiten im Kundenbeziehungsmanagement

Um im Dschungel der vielen gleichwertigen Produktangebote zu überleben, ist eine zunehmende Erhöhung des Leistungsangebotes erforderlich geworden. Rückblickend lässt sich sagen, gab es früher noch erhebliche Unterschiede in der Produktqualität ist heute eine Entwicklung in Richtung gleichem Qualitäts- und Leistungsniveau eindeutig zu erkennen. Um vom Marktbegleiter abzuheben, ist die Auswahl des Personals von größter Bedeutung. Empirische Studien belegen, dass es heute die Menschen sind, die aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihrer Kenntnisse und ihrem Verhalten zum entscheidenden Vertriebs Erfolg wesentlich beitragen.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Binckebanck Lars : Interaktive Markenführung, 1 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006, Seite 92-94

### 7.1.1 Individuelle Persönlichkeitsmerkmale

Beginnend mit den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen, welche entscheidende Faktoren im Umgang mit dem Kunden und letztlich auch für den Verkaufserfolg darstellen. Langjährige Untersuchungen bestätigen, dass die vier wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale, wie Kontaktfreudigkeit, Optimismus, Einfühlungsvermögen sowie Selbstwertgefühl von zentraler Bedeutung sind. (Siehe Abbildung 47)

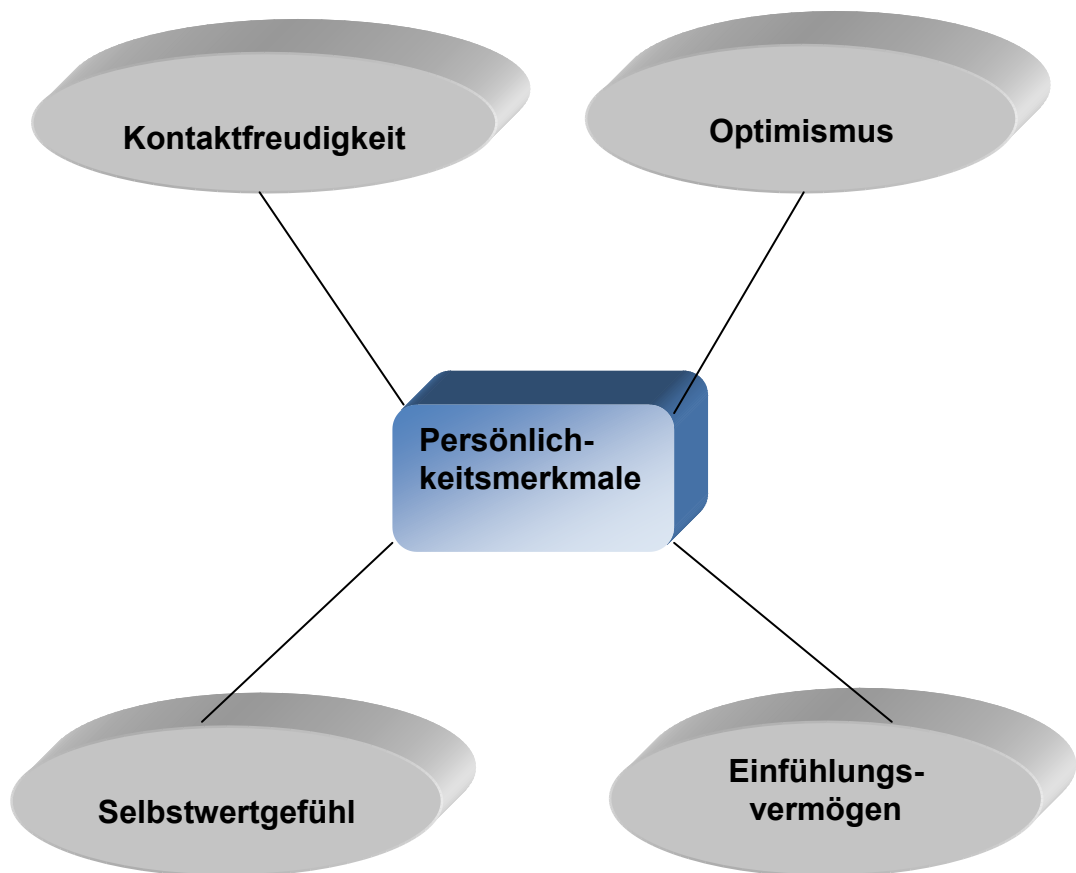


Abbildung 47 modifizierte Darstellung, Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern im Überblick  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 252)

Die Fähigkeit mit anderen Menschen (Vorgesetzten, Kollegen, Kunden) zu kommunizieren, verschiedene Erfahrungen oder Fachkenntnisse auszutauschen und die Beziehungen zu pflegen, spiegelt den Begriff **Kontaktfreudigkeit**.

Bei vielen Verkaufsgesprächen macht man die Erfahrung, dass nicht alle Vertriebsaktivitäten zum Erfolg führen. Ohne ein gesundes Maß an **Optimismus**, würde so mancher Verkäufer verzweifeln und nicht mehr an seinen Verkaufserfolg glauben. Optimismus hilft Vertriebsmitarbeiter aber auch, negative Erlebnisse mit Kunden sachlich abzuhandeln und vorbehaltlos in die nächsten Verhandlungsgespräche zu gehen. Um erfolgreich im Vertrieb zu sein, ist eine optimistische Grundhaltung ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.

Erfolgreiche Verkäufer sind Menschen die in der Lage sind, sich in die Situation anderer Menschen hineinzusetzen, Perspektiven anderer Menschen zu betrachten und letztlich die Schwierigkeiten und Bedürfnisse anderer Menschen zu verstehen. Vertriebsmitarbeiter mit **Einfühlungsvermögen** (Empathie) zeichnen sich dadurch aus, dass sie dem Kunden aufmerksam zuhören und ihre Argumentationstechnik auf Kundennutzen und nicht auf Leistungsmerkmale aufbauen.

Ein sehr hilfreiches Persönlichkeitsmerkmal beim Umgang mit Kunden, ist das **Selbstwertgefühl**. Vertriebsmitarbeiter mit Selbstwertgefühl sind sich ihrer Fachkompetenz bewusst und vertrauen ihren Fähigkeiten. Kunden haben schneller Vertrauen da der Verkäufer Kompetenz ausstrahlt.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Ruth Stock-Homburg : Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit 3 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2007, Seite 162

### 7.1.2 Erfolgsfaktor Sozialkompetenz in der Kundenbeziehung

Aktuelle Studien belegen, dass durch soziale Kompetenz von Mitarbeitern, die Bereitschaft zu mehr Leistung, in einem Unternehmen gefördert wird. **Sozialkompetenz** ist jedoch ein sehr dehnbarer Begriff und beschreibt im Wesentlichen die Fähigkeit von Menschen, die Interaktion mit anderen Menschen so angenehm wie möglich zu gestalten. Sozialkompetenz kann in vier Bereiche eingeteilt werden. (Siehe Abbildung 48)

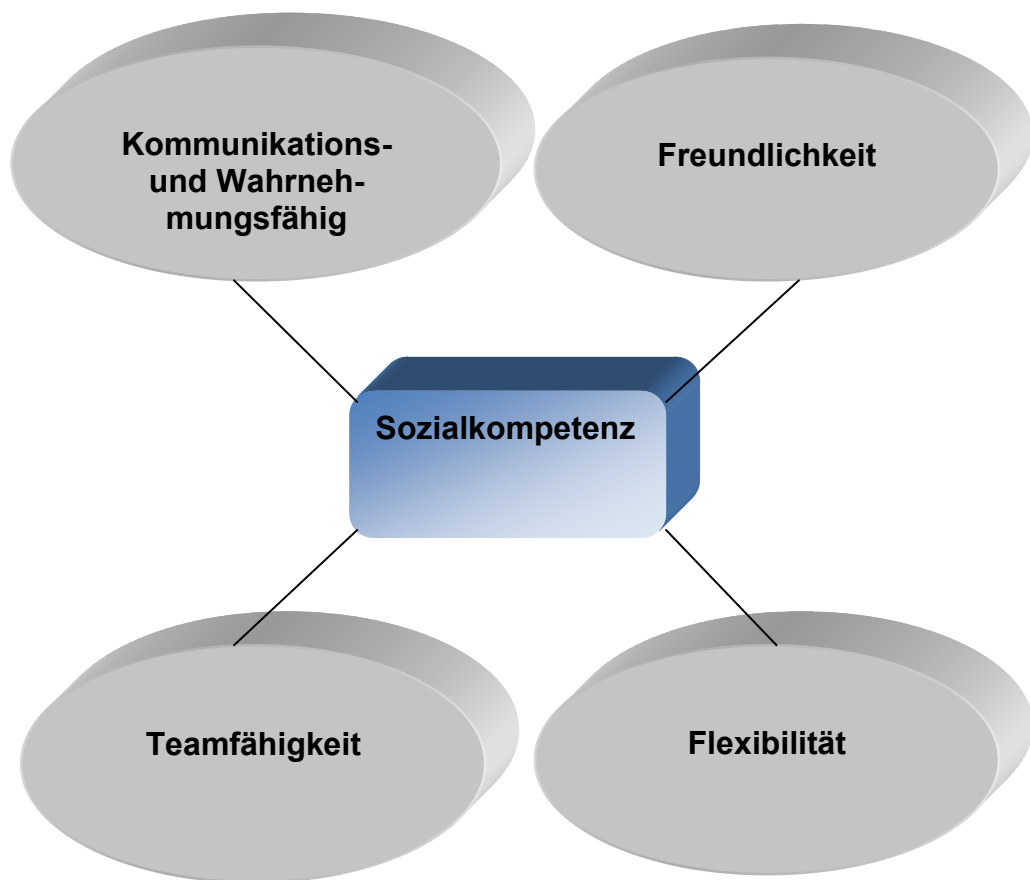


Abbildung 48 modifizierte Darstellung, Aspekte der Sozialkompetenz im Überblick  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl.  
Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 252)

Einer der zentralen Komponenten der Sozialkompetenz ist die **Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit**. Dabei unterscheidet man zwischen der sprachlichen und nicht-sprachlichen Kommunikation. (Siehe Abbildung 49)

Durch einen möglichst einfachen Satzaufbau und verständliche Wortwahl wird gewährleistet, dass der Kunde aufmerksam den Monolog verfolgt. Werden bei der **sprachlichen Kommunikation** viele Fremdwörter verwendet und ist das Gespräch durch lange Satzstellungen geprägt, besteht die Gefahr, dass der Kunde sich langweilt und dem Vertriebsmitarbeiter bei seinen Ausführungen nicht folgen kann. Eine sehr wirksame Methode um die Aufmerksamkeit des Kunden zu behalten ist eine Veränderung der Lautstärke, der Sprachgeschwindigkeit und des Tonfalls

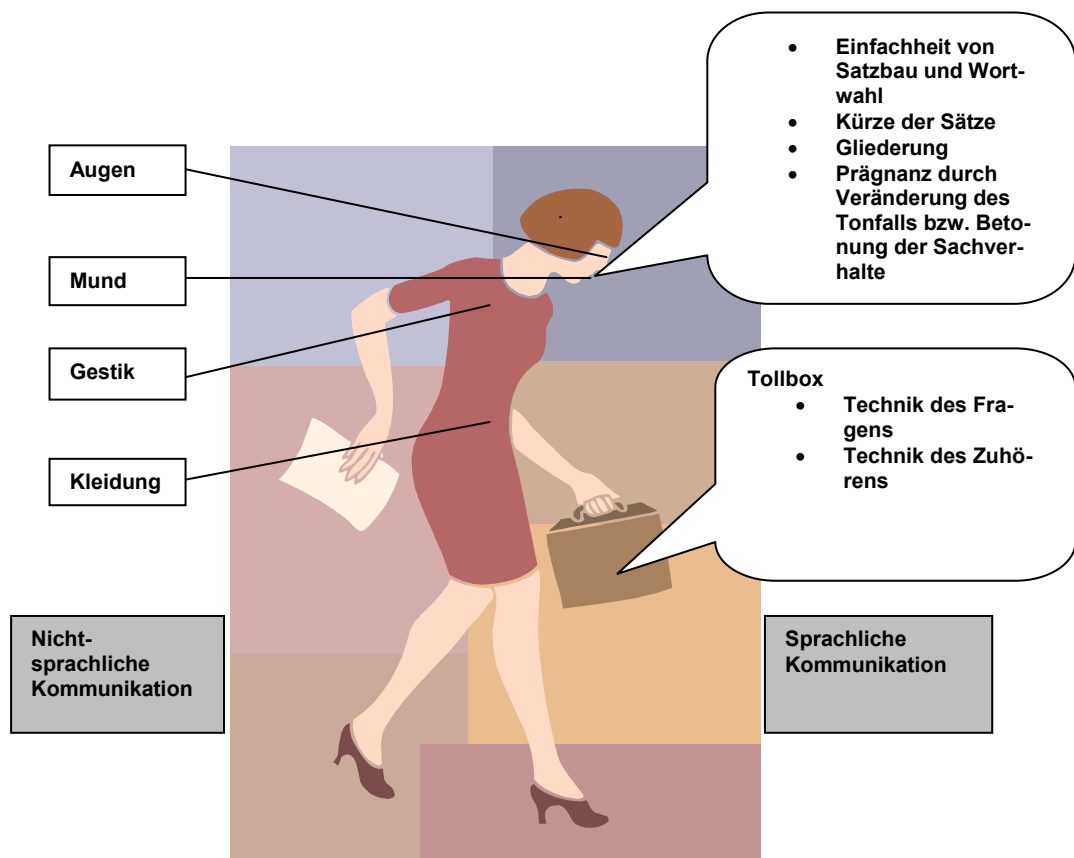


Abbildung 49 modifizierte Darstellung, Aspekte der sprachlichen und nicht-sprachlichen Kommunikation  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl.  
Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 258)

Verkaufsprofis verwenden zwei wesentliche Aspekte der sprachlichen Kommunikation beim Kundengespräch, nämlich die Techniken des **Fragens** und des **Zuhörens**. Klassische **Fragen** haben unterschiedliche Wirkung beim Verkaufsgespräch. Charakteristisch sind hier:

- das Herausfiltern von Persönlichkeitstypen eines Kunden,
- das gezielte Recherchieren von Bedürfnissen,
- das Selektieren und Feststellen von bestimmten Interessen,
- das Einholen von Zustimmungen bei Vorschlägen,
- das Abklären und Beseitigen von Missverständnissen sowie
- das Signalisieren von Fachkompetenz.

Kunden schätzen es, wenn Vertriebsmitarbeiter während des Gesprächs aufmerksam **Zuhören** und gezielt Signale des Interesses setzen. In der Praxis sind das Instrumente wie die ausführliche Zusammenfassung der Aussagen des Gesprächspartners mit eigenen Worten, das Stellen von vertiefenden Fragen, um Beweggründe, Meinungen und Einstellungen herauszufiltern.

Eine weitere Komponente ist die **nicht-sprachliche Kommunikation** wo die Kleidung und die Körpersprache zu tragen kommen. Dabei ist es wichtig, dass während des Gesprächs ein direkter Augenkontakt mit dem Kunden sichergestellt ist. Ständiges Wandern des Blickes signalisiert z.B. Nervosität, Unkonzentriertheit und Unsicherheit. Eine Gestik wie ständig verschränkte Arme signalisieren Abwehrhaltung und „verknottete“ Beine Unsicherheit. Professionelle Verkäufer haben eine offene und lockere Arm- und Beinhaltung, da diese Körperhaltung großes Selbstbewusstsein und Fachkompetenz vermittelt.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Homburg Christian, Stock, R.: Der kundenorientierte Mitarbeiter 1. Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2000, Seite 153

### 7.1.3 Vertrauen durch Fachkompetenz

Spitzenleistung im Vertrieb kann nur durch ein umfangreiches Fachwissen umgesetzt werden. Wenn der Vertriebsmitarbeiter durch **Fachkompetenz** beim Kunden brilliert, ist auch der Verkaufserfolg gesichert. Prinzipiell versteht man unter Fachkompetenz die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Vertriebsmitarbeiters die er sich durch gezielte Schulungsmaßnahmen oder durch die jahrelange Erfahrung im Beruf angeeignet hat. Dabei unterscheidet man sechs wichtige Aspekte der Fachkompetenz die in Abbildung 50 dargestellt sind.

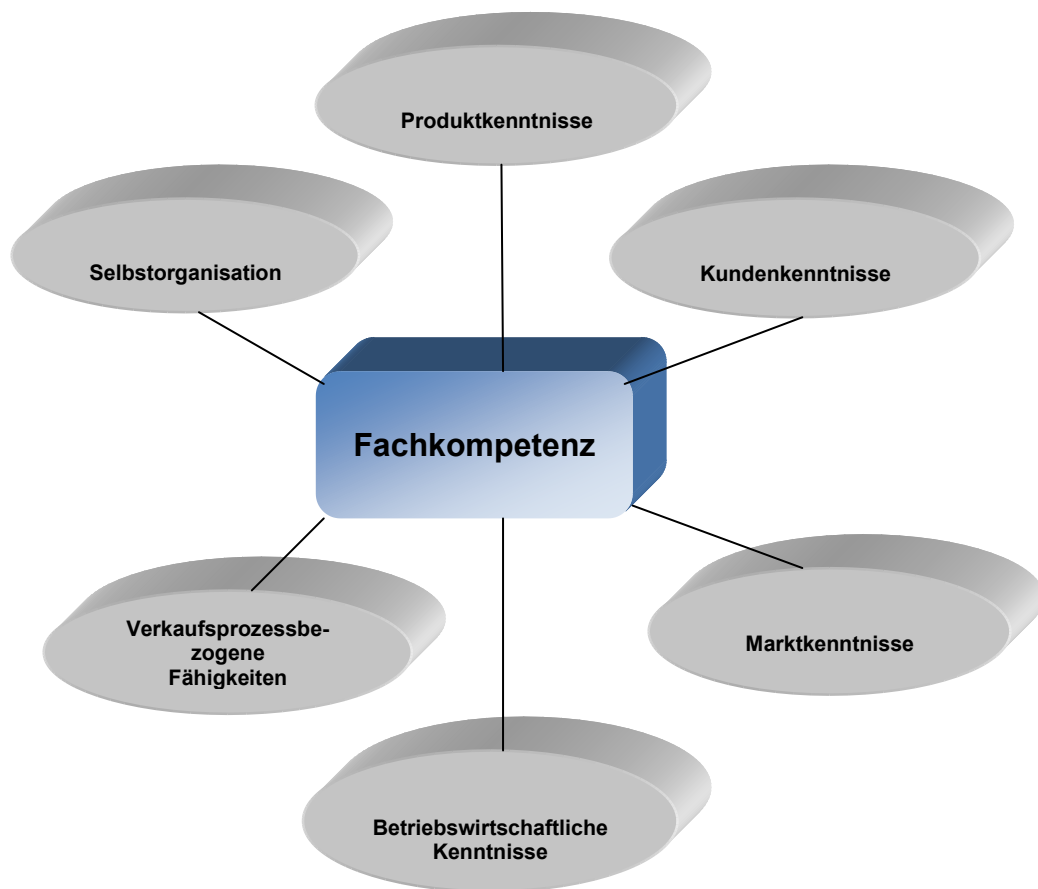


Abbildung 50 modifizierte Darstellung, wichtige Aspekte der Fachkompetenz von Vertriebsmitarbeitern im Überblick  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl.  
Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 265

Professionelle **Selbstorganisation** ist eine grundlegende Voraussetzung um die vorgegebenen Vertriebsziele zu erreichen. Das Augenmerk richtet sich dabei auf das klare Setzen von Zielen und Prioritäten für die eigene Arbeit, um eine effiziente und realistische Termin und Routenplanung sowie eine gute Organisation für den eigenen Arbeitsplatz zu schaffen (Ablage, Wiedervorlage usw.). Eine große Herausforderung ist sicher die richtige Umgangsweise mit der immer mehr zunehmenden Informationsflut per E-Mail. Dieses moderne Instrument ist in der heutigen Zeit als rasches und bequemes Kommunikationsmittel nicht mehr wegzudenken. Wichtig ist, dass man sich von der ständig eintreffenden „E-Mail-Flut“, bei einer ausführenden Arbeit nicht ablenken lässt. Empfehlenswert ist ein Bearbeiten der E-Mails, in vorgegebenen, organisierten Zeitintervallen. Nur so schafft man es, dass man seine Selbstorganisation im Griff behält.

Grundvoraussetzung um im Vertrieb erfolgreich zu sein, ist die elementare Komponente der **Produktkenntnisse**. Jeder Vertriebsmitarbeiter muss das Produktportfolio des Unternehmens beherrschen. Von großem Vorteil ist auch über die Produkte des Marktbegleiters Bescheid zu wissen, da man im Vertrieb auf die Vorzüge des eigenen Produktes besser hinweisen kann.

Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter mit entsprechenden **Kundenkenntnissen**, kennen den Wertschöpfungsprozess beim Kunden und wissen, wie der Kunde das betreffende Produkt einsetzt, auf welchen Märkten der Kunde aktiv ist und welche Rolle das Produkt beim Kunden spielt. Auf den Punkt gebracht, der Vertriebsmitarbeiter kennt die Bedürfnisse und Anforderungen seiner Klientel.

Natürlich ist auch im Bereich der **Marktkenntnisse** ein umfangreiches Wissen erforderlich. Vertriebsmitarbeiter müssen die Tendenzen und Veränderungen am Markt genauestens mitverfolgen und auf Veränderungen technologischer, konjunktureller und rechtlicher Art rasch reagieren.



Vertriebsmitarbeiter welche ausreichend Informationen in Bezug auf Kostenstrukturen und Kosteneinflüsse erhalten, handeln wesentlich verantwortungsvoller bei der täglichen Vertriebsarbeit. **Betriebswirtschaftliche Kenntnisse** der Vertriebsmitarbeiter verhindern unüberlegtes leichtsinniges Vorgehen, die in der internen Abwicklung oder der Produktion große Kosten verursachen können.

Einer der entscheidenden und ganz zentralen Komponenten der Fachkompetenz sind die **verkaufsprozessbezogenen Fähigkeiten** von Vertriebsmitarbeitern. Damit sind die Fähigkeiten gemeint, die notwendig sind um Verkaufsprozesse zu initiieren, zu gestalten und um letztendlich einen Verkaufsabschluss zu tätigen. Verkaufsprofis können innerhalb kurzer Zeit ihre Kunden entsprechend beurteilen damit eventuelle Vorbehalte und Unsicherheiten rasch abgebaut werden können. Durch richtige Verhandlungstechnik ist es möglich, das Vertrauen eines potenziellen Kunden relativ schnell zu gewinnen. Zu den klassischen Verhandlungstechniken zählen z. B. spezielle Präsentationstechniken wie das „Benefit Selling“ oder rhetorische Methoden wie der gezielte Einsatz von Fragen und Techniken zur Behandlung von Einwänden. Vertriebsprofis tätigen nicht nur einen Verkaufsabschluss, sondern Sie setzen all Ihre Erfahrung ein um die richtige Balance aus Abschluss- und Kundenorientierung zu finden.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Streibich Roland: Erfolgsfaktoren im Bau- und Immobilien-Marketing 1 Aufl. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2011, Seite 49-52

#### **7.1.4 Medium Internet im Kundenbeziehungsmanagement**

Ein weiterer Bereich im großen Kapitel des Kundenbeziehungsmanagements ist die professionelle Internetkommunikation. Wie wir wissen können Beziehungen zum Kunden mit Hilfe unterschiedlichster Medien durchgeführt werden. Diese sind z.B. Call Center, TV, Radio oder Printmedien, wobei das persönliche Gespräch sicherlich noch immer zu den wirkungsvollsten, jedoch auch zeitintensivsten Kundenkontakten gehört.

Da wir in einer Zeit der globalen Vernetzung leben, ist die Darstellung im Internet eine notwendige und zeitgemäße Möglichkeit, die gesamte Leistungsfähigkeit der Organisation eines Unternehmens zu präsentieren. Erfahrungsgemäß hat sich gezeigt, dass eine mittelmäßige oder gar schlechte Präsentation der Homepage, die Vertriebsmitarbeiter in eine schlechte Ausgangssituation bei Kundengesprächen gebracht hat. Dies kann sogar so weit führen, dass durch die Hinterlegung von veralteten oder fehlerhaften Informationen der Kunde verärgert ist und sich vom Unternehmen abwendet.

Wirtschaftsexperten bestätigen, dass erfolgreiche Unternehmen viel Zeit und Geld in eine professionelle Gestaltung der Internetkommunikation investieren. Tatsache ist, dass die einfache und gute Handhabbarkeit der Website viele verkaufsfördernde Effekte bewirken, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Professionelle Internetkommunikation wirkt sich positiv auf das Image des Unternehmens aus und ist dem Vertriebsmitarbeiter eine große Hilfe beim Kundenkontakt.

- Untersuchungen haben gezeigt, dass sich ein starker Internetauftritt vom Kunden sehr positiv aufgenommen wird und mit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens identifiziert wird.
- Der Vertriebsmitarbeiter hat weniger Aufwand bei der Beratung, da der Kunde bereits im Vorfeld relevante Informationen über das Internet abrufen kann.
- Notwendige Unterlagen die beim Verkaufsgespräch benötigt werden, können direkt beim Kunden abgerufen und ausgedruckt werden. Somit ist eine unmittelbare Fortführung der Produktpräsentation möglich.
- Der Vertriebsmitarbeiter erspart sich die Zeit die er für die Nachreichung der gewünschten Unterlagen aufwenden müsste. Somit besteht die Möglichkeit weitere Wünsche und Leistungsanforderungen rasch und effizient zu erfüllen.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. Maas Martin: Praxiswissen Vertrieb 3 Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006, Seite 204-205

### 7.1.5 Key Account Management der Schlüssel zum Erfolg

Key Account Management ist ein ständiges Thema in allen großen Unternehmen und dient der strategischen Betreuung aller für ein Unternehmen wichtigen Kunden.

Der Name **Key Account** heißt übersetzt „Schlüsselkunde“ und kommt ursprünglich aus dem Industriegüterbereich. Diese besondere Art, Kunden und Interessenten zu quantifizieren und entsprechend zu betreuen, wird heute branchenübergreifend in vielen erfolgreichen, innovativen Unternehmen eingesetzt.

Die Unternehmer und Manager gehen davon aus, dass die Schlüsselkunden den größten Anteil bei der Erreichung von Unternehmenszielen haben. Um ein effektives Key Account Management festzulegen, beginnt man immer mit der Analyse der unternehmensindividuellen Zielsetzungen und der Ableitung von Kriterien.

Dabei wird deutlich, dass die Feststellung bzw. die Zusammenstellung von Kriterien ein sehr komplexes Thema sein kann. In der einschlägigen Literatur gibt es verschiedene Ansätze zur Beschreibung von Key Account wobei folgende Definition die Anforderungen am besten beschreibt:

*„Ein Kunde oder Interessent wird zu einem Key Account, wenn er ein Kriterium oder einen Kriterienmix erfüllt, das ein Unternehmen zur Definition seiner Key Accounts hat.“<sup>75</sup>*

Ökonomische Überlegungen sind natürlich im Fokus jedes Unternehmens und diese sind in der Regel die Erwirtschaftung von „Gewinn“ und Rendite sowie „Wachstum“ und „Erhaltung“ des Unternehmens, um die Marktposition auszubauen und zu verbessern. Aus diesen Basiszielen lassen sich entsprechende Kriterien ableiten und dabei ist die Konzentration auf jene Kunden gerichtet,

---

<sup>75</sup> Vgl. Maas Martin: Praxiswissen Vertrieb 3 Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006, Seite 228

die den größten Beitrag zur Erreichung der festgelegten Ziele leisten. (Siehe Abbildung 51)

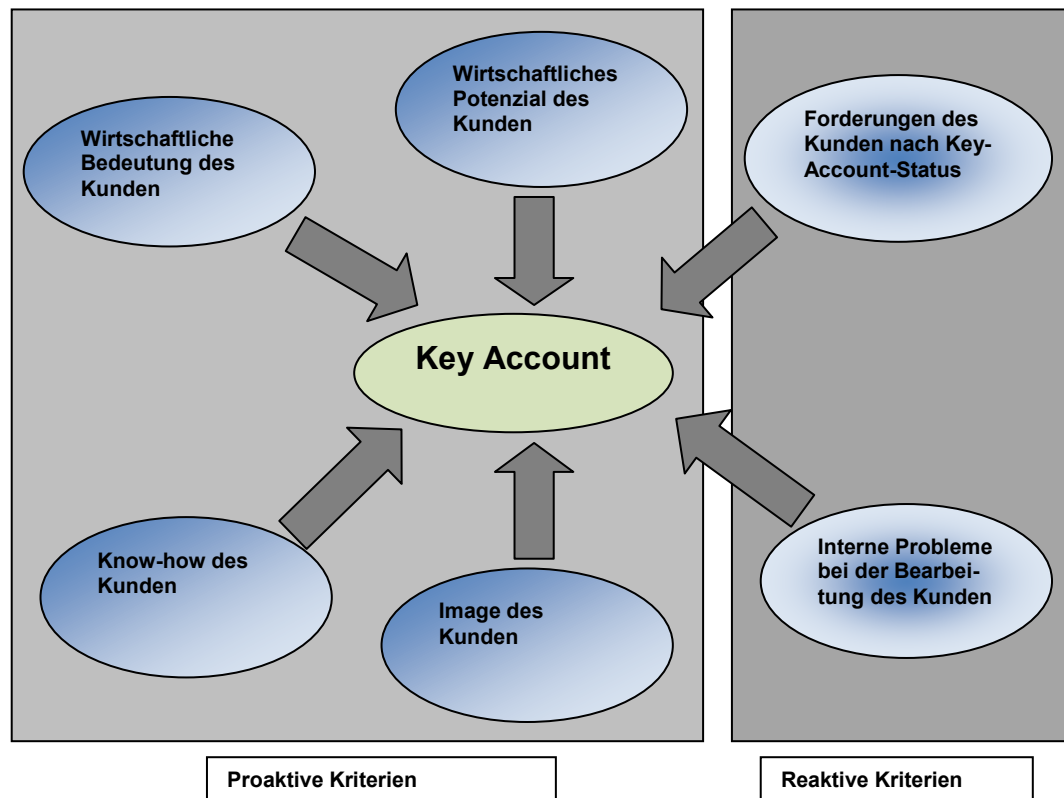


Abbildung 51 modifizierte Darstellung, Kriterien für die Selektion von Key Accounts  
(Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 318)

Die entscheidenden Parameter wann ein Unternehmen einen Kunden von sich aus einen Key-Account-Status einräumt, lassen sich von den **proaktiven Kriterien** ableiten. Ansatzpunkte zur Bestimmung dieser Kundengruppe sind z.B. aktuelle Umsätze mit dem Unternehmen (wirtschaftliche Bedeutung) oder das Cross-Selling-Potenzial (wirtschaftliches Potenzial) für das Unternehmen. Erfüllen Kunden diese Kriterien so ist ein Key-Account-Status und damit eine entsprechende „bevorzugte Behandlung“ durchaus berechtigt.

Von reaktiven Kriterien spricht man, wenn ein wichtiger Kunde aufgrund seiner Komplexität (z.B. mit vielen Standorten oder Sparten) von sich aus den Key-Account-Status fordert. Treten bei der Bearbeitung dieses Kunden ohne KAM Komplikationen auf („**Reaktive Kriterien**“), so macht es Sinn, den Kunden als Key Account zu klassifizieren. Besonders anspruchsvolle Kunden sollten dann von einem verantwortlichen Key Account Manager der ein hohes Maß an Intuition aufweist betreut werden. Um diesen Anforderungen eines exzellenten Vertriebsmanagement gerecht zu werden bedarf es eines Key Account Management Prozesssystematik wie in Abbildung 52 dargestellt.

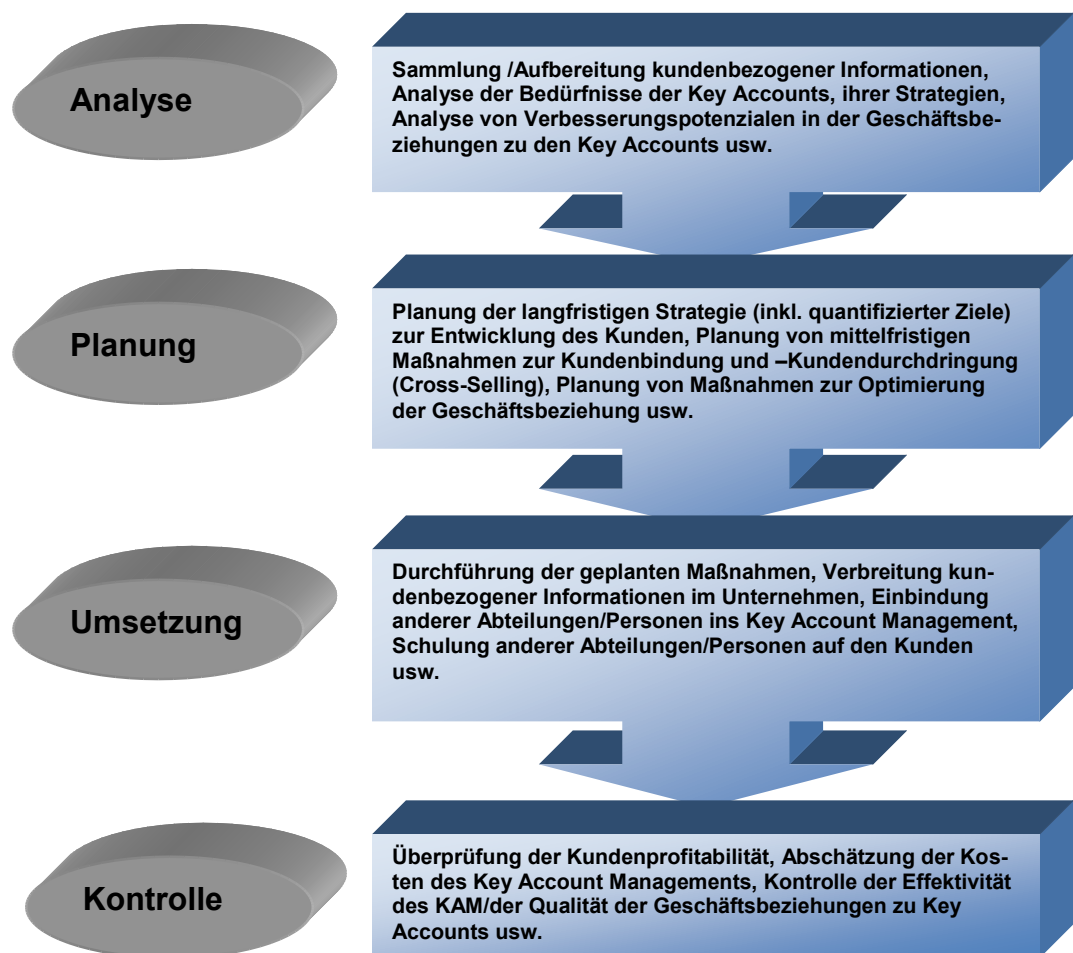


Abbildung 52 modifizierte Darstellung, Key Account Management als Prozess  
 (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 321)

Beginnend mit der **Analyse** des Key Accounts welche alle Informationen über die Bedürfnisse, das Cross-Selling-Potenzial, die Marktbearbeitungsstrategie des Kunden oder die Optimierungspotenziale in der bestehenden Geschäftsbeziehung beinhalten soll. Aufgabe des KAM ist in erster Linie diese entscheidenden Inputs zu sammeln, auszuwerten und die Ergebnisse der Analyse zu dokumentieren.

Anschließend fließen die Auswertungen und Ergebnisse in die **Planung** der kundenbezogenen Aktivitäten ein. Studien belegen, dass in vielen Unternehmen große Defizite bei der Umsetzung von langfristigen und erfolgreichen KAM-Konzepten vorhanden sind. Wobei bei Marktführern und erfolgreichen Unternehmen exzellente KAM-Konzepte mit langfristigen quantifizierbaren Zielen der Geschäftsbeziehungen ein fixer Bestandteil der täglichen Arbeit sind. Bei der Planung und Festlegung der Maßnahmen zur Kundenentwicklung sind Aktivitäten wie z.B. Verkaufsförderaktionen, gemeinsame Marktforschungs- oder Rationalisierungsmaßnahmen entsprechend förderlich.

In der nächsten Phase geht es um die **Umsetzung** der geplanten Maßnahmen. Neben der Interaktion mit dem Key Account ist die Vermittlung der kundenbezogenen Informationen im Unternehmen, die Einbindung der betroffenen Abteilungen und die eventuell notwendigen Schulungen der Mitarbeiter zu fokussieren. Nur so kann man den immer größeren Anforderungen der Kunden entsprechen.<sup>76</sup>

All diese professionellen Maßnahmen machen nur dann Sinn wenn eine gezielte und ordentliche **Kontrolle** durchgeführt wird. Erfahrungsgemäß weisen viele Unternehmen in diesem Bereich beträchtliche Defizite auf. Der Schwerpunkt der Kontrolle findet in den Bereichen der Zufriedenheits-, Umsatz- oder Deckungsbeitragsentwicklung statt. Sinnvoll ist jedoch eine zusätzliche Überprüfung der Kosten bei Serviceleistungen, Komplexitätskosten von Key-Account-spezifischen Produktvarianten oder der Zeitaufwand der Key-Account-Betreuung.

---

<sup>76</sup> Vgl. Götz Peter: Key-Account-Management im Zuliefergeschäft Band 39. Duncker & Humblot Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin, 1995, Seite 298-304

Abschließend stellt sich noch die Frage, welche Eignungsmerkmale soll ein Key Account Manager haben. Schlüsselkunden zu managen ist sehr risikoreich, beinhaltet aber gleichzeitig enorme Chancen in Bezug auf die gewünschte Zielerreichung des Unternehmens. Key Accounts werden nicht dezentral vom „normalen“ Außendienst betreut, sondern immer zentral von den zuständigen Key Account Managern, die mit sämtlichen Kompetenzen zur optimalen Abwicklung aller Aktivitäten ausgestattet sind. Um diesen Aufgaben gewachsen zu sein, sind Key Account Manager im allgemeinen Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung welche sich durch eine hohe Fach- und Beziehungskompetenz sowie Sicherheit im Umgang mit Entscheidungsträgern auszeichnen. Die Position als Key Account Manager ist ein Karriereschritt für erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter, die sich in der schwierigen und wichtigen Aufgabe als Verkäufer weiterentwickeln wollen. Dies ist auch der Grund warum Key Account Management auch als die Königsdisziplin bezeichnet wird.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Maas Martin: Praxiswissen Vertrieb 3 Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006, Seite 229



## 8. Empirischer Teil

Im Anschluss an die ausführlichen Themenbereiche des Vertriebsmanagement mit Sales Excellence wurde in Zusammenarbeit mit einem international tätigen Unternehmen eine empirische Studie mit Hilfe des Sales Excellence-Ansatz durchgeführt.

Der Wunsch der hochrangigen Führungskräfte mit Vertriebsverantwortung (Vertriebsleiter, Geschäftsführer, Vorstände) war, die wichtigsten Bereiche der Dimensionen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement kritisch hinsichtlich deren Vertriebsprofessionalität unter die Lupe zu nehmen. Dabei wurde im Vorfeld mit den verantwortlichen Mitarbeitern eine genaue Analyse durchgeführt um den Schwerpunkt auf die größten Defizite zu projizieren.

Eine genaue Zusammenfassung und Auswertung der Ergebnisse der Sales-Excellence-Bewertung, soll dem Unternehmen bei den zukünftigen Vertriebsaktivitäten behilflich sein um die erforderliche Systematik und Professionalisierung im Vertriebsmanagement zu erreichen.

Bei der Durchführung der Sales-Ex-Analyse wurde die „**Selbstbewertung unter Einbindung von externen Moderatoren**“ gewählt um gezielt neue Denk- und Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen. Bei der Befragung der Führungskräfte wurden die im Anhang verwendeten Checklisten (Siehe Tabelle 1.2 – Tabelle 1-5) für die wissenschaftliche Arbeit verwendet.

Das Ergebnis der empirischen Untersuchung des Unternehmens mit der Sales-Excellence Selbstbewertung (durchschnittliche Excellence-Wert) unter Einbindung von externen Moderatoren ist in **Tabelle 1.6** unter Berücksichtigung der in Abschnitt 3.2 „**Der Sales-Excellence-Ansatz in der Praxis**“ festgelegten Parameter wie folgt ausgefallen.

**Tabelle 1.2: Checkliste zum Kapitel Vertriebsstrategie**

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>1. Kunden – Der Fokus der Vertriebsstrategie</b>							
...hat präzise definiert, welche Gruppen im Absatzkanal als Kunden betrachtet werden sollen, und bearbeitet diese. (I-1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat ein präzises Verständnis von den grundlegenden Bedürfnissen seiner Kunden. (I-2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat klar definiert, welchen Nutzen es für seine Kunden schaffen will. (I-3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...arbeitet mit einer Kundensegmentierung, die greifbar und eindeutig ist. (I-4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...arbeitet mit einer Kundensegmentierung, bei der klare Unterschiede im Verhalten zwischen den Segmenten erkennbar sind. (I-5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...arbeitet unternehmensweit mit einem einheitlichen Segmentierungsansatz (I-6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...richtet seine Marktbearbeitung differenziert auf die Bedürfnisse der verschiedenen Segmente aus. (I-7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eindeutig definiert, welche Kunden an das Unternehmen gebunden werden. (I-8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eindeutig definiert, welche Instrumente/Ressourcen zur Bindung welcher Kunden eingesetzt werden sollen. (I-9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...betreibt Kundenbindungsmanagement auf der Basis von klaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (I-10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		

<b>2. Wettbewerbsvorteile Schneller, höher, weiter....</b>							
...hat klar definiert und im Unternehmen kommuniziert, welchen vertriebsbezogenen Wettbewerbsvorteil es anstrebt. (I-11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...richtet die gesamte Vertriebsarbeit konsequent auf die Erreichung des definierten Wettbewerbsvorteil aus. (I-12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>3 Vertriebswege und Vertriebspartner – Den Weg zum Kunden gestalten</b>							
...hat auf Basis der aktuellen bzw. zukünftigen Rahmenbedingungen klar festgelegt, inwieweit ein direkter und/oder indirekter Vertrieb genutzt werden soll. (I-13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat analysiert, inwiefern die Nutzung zusätzlicher Vertriebskanäle den Vertriebserfolg erhöhen kann (z.B. durch Erhöhung der Marktabdeckung, Erschließung neuer Kundengruppen). (I-14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat klar definiert, welche Ziele mit der Nutzung zusätzlicher Vertriebskanäle verfolgt werden und verfolgt die Zielerreichung systematisch. (I-15)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat bei der Nutzung mehrerer Vertriebskanäle ein klares und funktionierendes Konzept, mit dem Konflikte zwischen den Kanälen begrenzt werden. (I-16)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat bei der Nutzung mehrerer Vertriebskanäle klar definiert, welcher Vertriebskanal welche Funktion für welche Kundengruppen erfüllen soll und kontrolliert die Funktionserfüllung systematisch (I-17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...kooperiert im Fall des indirekten Vertriebs nur mit Vertriebspartnern, die ein anspruchsvolles Anforderungsprofil erfüllen (z.B. ähnliche Geschäftsphilosophie, gute Reputation, hohe Marktabdeckung). (I-18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat im Fall des indirekten Vertriebs klar definiert, welche Funktionen der Wertschöpfungskette ein Vertriebspartner übernehmen soll, und stellt die Einhaltung der Aufgabenteilung sicher. (I-19)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfolgt im Fall des indirekten Vertriebs partnerschaftliche Beziehungen zu seinen Absatzmittlern. (I-20)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...gewichtet im Fall des indirekten Vertriebs Pull – Aktivitäten ausreichend stark im Vergleich zu Push – Aktivitäten. (I-21)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>4. Preispolitik – Der Preis ist heiß...</b>							
...hat klar definiert, welche Preispositionierung es anstrebt (Premium, Mittelklasse, Economy) und richtet seine Vertriebsarbeit konsequent darauf aus. (I-22)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt sicher, dass die Preisbildung im Tagesgeschäft mit der angestrebten Preispositionierung konsistent ist. (I-23)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt im Fall des indirekten Vertriebs sicher, dass die Preispositionierung der Absatzmittler mit der eigenen konsistent ist. (I-24)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...berücksichtigt bei der Preisbildung den Kundennutzen/die Zahlungsbereitschaft des Kunden ausreichend stark. (I-25)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...nutzt gegebene Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung (z.B. zwischen Kundensegmenten, in zeitlicher Hinsicht) (I-26)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...hat klar definiert, nach welchen Kriterien Preisdifferenzierungen betrieben werden soll. (I-27)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verpreist produktbegleitende Services separat und verschenkt sie nicht (I-28)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...vergibt Rabatte und Boni nur für klar definierte Gegenleistungen. (I-29)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschränkt sich auf wenige Rabatt- und Bonusarten. (I-30)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt zeitlich begrenzte Preisaktionen (Sonderpreise) sehr restriktiv ein. (I-31)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...achtet in der Art des Preissystems und der Darstellung der Preise auf eine niedrige Komplexität. (I-32)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt sicher, dass die Beteiligung an Ausschreibungen (im Internet) nicht zur Fokussierung auf den Preis als einziges Wettbewerbsinstrument führt. (I-33)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...greift bei der Bekämpfung von Reimporten entweder auf eine länderspezifische Leistungs differenzierung oder auf eine länderübergreifende Preisharmonisierung zurück. (I-34)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Tabelle 1.3: Checkliste zum Kapitel Vertriebsmanagement**

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>5. Vertriebsorganisation – Strukturen und Prozesse erfolgreich gestalten</b>							
...hat die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsstrukturen (z.B. nach Produkten oder Regionen) bei der Gestaltung der Strukturen im Vertrieb sorgfältig gegeneinander abgewogen. (II-1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat kundenbezogene Aspekte bei der Gestaltung der Organisationsstruktur im Vertrieb ausreichend berücksichtigt. (II-2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt in ausreichendem Umfang strukturbezogene Instrumente zur Reduzierung von vertriebsrelevanten Schnittstellenproblemen ein (z.B. Verringerung der räumlichen Distanz zwischen Abteilungen, Koordinationsgremien, funktionsübergreifende Teams).. (II-3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt in ausreichendem Umfang prozessbezogene Instrumente zur Reduzierung von vertriebsrelevanten Schnittstellenproblemen ein (z.B. klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, Definition von Standards der Zusammenarbeit) (II-4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt in ausreichendem Umfang personalführungsbezogene Instrumente zur Reduzierung von vertriebsrelevanten Schnittstellenproblemen ein (z.B. Job, Rotation, Schulungen). (II-5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt in ausreichendem Umfang kulturbezogene Instrumente zur Reduzierung von vertriebsrelevanten Schnittstellenproblemen ein (z.B. Einrichtung von Zonen für informelle Kontakte, Verankerung des „Prinzips des internen Kunden“). (II-6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...formuliert präzise Ziele für die Arbeit von Teams, in die Vertriebsmitarbeiter involviert sind. (II-7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...berücksichtigt den Erfolg von Teamarbeit bei der Leistungsbewertung von Vertriebsmitarbeitern (II-8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...begrenzt das Ausmaß der Bürokratie im Vertrieb (z.B. durch angemessene Delegation von Verantwortung, Vermeidung von Überregulierung). (II-9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat für Kunden eindeutige Anlaufstellen bei Fragen / Problemen definiert. (II-10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat den Kunden die Anlaufstellen für Fragen / Problemen kommuniziert. (II-11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt die Erreichbarkeit der Anlaufstellen für Kunden sicher. (II-12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt an den Anlaufstellen kompetente Mitarbeiter ein. (II-13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>6. Planung und Kontrolle – Der Mittelweg zwischen „Blindflug“ und „Zahlenfriedhof“</b>							
...leitet die Inhalte der Vertriebsplanung aus der Vertriebsstrategie ab. (II-14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...berücksichtigt bei der Vertriebsplanung einen ausgewogenen Mix an „harten“ (z.B. Umsatz) und „weichen“ Zielgrößen (z.B. Kundenzufriedenheit) (II-15)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...plant im Vertrieb nicht nur nach Produkten, sondern auch nach Kunden(segmenten). (II-16)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...sanktioniert einen unrealistische Vertriebsplanung. (II-17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...plant nach dem Gegenstromprinzip (d.h. Verbindung von Top-down-Planung mit Bottom-up-Planung). (II-18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...konsolidiert die Ergebnisse aus Top-down- und Bottom-up-Planung sorgfältig. (II-19)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...bricht Vertriebspläne auch auf unterjährige Perioden herunter. (II-20)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...berücksichtigt bei der unterjährigen Planung auch saisonale Effekte.. (II-21)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert Planabweichungen sorgfältig. (II-22)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...toleriert nicht, dass Planabweichungen vorschnell mit externen Ursachen begründet werden. (II-23-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...plant mit angemessenem Aufwand. (II-24)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...konzentriert sich bei der Planung auf eine geringe Anzahl aussagekräftiger Kennzahlen. (II-25)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...passt die Planungsinhalte regelmäßig an veränderte Rahmenbedingungen an. (II-26)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>7. Personalmanagement – Das Stiefkind des Vertriebs</b>							
...berücksichtigt klare Anforderungsprofile bei der Personalauswahl (II-27)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...definiert die Anforderungsprofile für Vertriebspositionen auf Basis einer sorgfältigen Aufgabenanalyse (II-28)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...betreibt professionelles Personalmarketing zur Gewinnung exzellenter Vertriebsmitarbeiter. (II-29)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...unterstützt die Personalauswahl systematische durch verschiedene Instrumente (z.B. persönliche Interviews, formale Tests). (II-30)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...leitet den Personalweiterbildungsbedarf aus der Vertriebsstrategie ab.. (II-31)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert den Weiterbildungsbedarf aller Vertriebsmitarbeiter individuell. (II-32)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...definiert klare Ziele für Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Seminare). (II-33)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...kontrolliert regelmäßig den Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen. (II-34)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt im Vertrieb Führungskräfte mit einem leistungsorientierten Führungsstil. (II-35-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt im Vertrieb Führungskräfte mit einem mitarbeiterorientierten Führungsstil. (II-36)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt im Vertrieb Führungskräfte mit einem kundenorientierten Führungsstil. (II-37)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt im Rahmen der Personalsteuerung im Vertrieb Zielvereinbarungen für Führungskräfte und Mitarbeiter ein. (II-38)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...arbeitet im Rahmen der Zielvereinbarung im Vertrieb mit präzisen, herausfordernden und realistischen Zielen. (II-39)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt sicher, dass die Inhalte der Zielvereinbarungen verstanden und akzeptiert werden. (II-40)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...bewertet die Zielerreichung der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter auch unterjährig. (II-41)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...nutzt leistungsorientierte Vergütungssysteme im Vertrieb für Führungskräfte und Mitarbeiter. (II-42)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...stellt sicher, dass die Bemessungsgrundlagen der leistungsorientierten Vergütungssysteme mit den langfristigen Zielen des Unternehmens konsistent sind. (II-43)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stützt die leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb auf einen ausgewogenen Mix an „harten“ (z.B. Umsatz) und „weichen“ (z.B. Kundenzufriedenheit) Zielgrößen. (II-44)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stützt die leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb neben wirtschaftlichen Zielen auch auf Ziele, die sich auf Kunden, interne Prozesse sowie Lern- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen beziehen. (II-45)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stützt die leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb neben Ergebniszielen auch auf Verhaltensziele. (II-46)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...begrenzt kompensatorische Effekte in den Vergütungssystemen (z. B. den Ausgleich sinkender Kundenzufriedenheit durch steigende Umsätze (II-47))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>8. Kultur im Vertrieb – Die Macht der ungeschriebenen Gesetze</b>							
...hat eine Vertriebskultur, bei der Kunden im Zentrum des Denkens und Handelns stehen. (II-48)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Vertriebskultur, in der wichtige Entscheidungen systematisch und nicht nur intuitiv gefällt werden. (II-49)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Vertriebskultur, die sich durch offenen Informationsaustausch innerhalb des Vertrieb und anderen Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Produktion) auszeichnet. (II-50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...hat eine Kultur, die sich durch offenen Informationsaustausch zwischen dem Vertrieb und anderen Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Produktion) auszeichnet. (II-51)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Kultur, die sich durch intensive Kooperation zwischen dem Vertrieb und anderen Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Produktion) auszeichnet (II-52)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Vertriebskultur, in der Kundenkontakte von Angehörigen anderer Funktionsbereiche (z.B. Technik, Controlling) gefördert werden. (II-53)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Vertriebskultur, die auf gegenseitigem Vertrauen basiert und Eigenverantwortung von Mitarbeitern fördert. (II-54)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Vertriebskultur, die durch ein hohes Maß an Verbundenheit (Commitment) der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Unternehmen gekennzeichnet ist. (II-55-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...bekämpft Defizite der Vertriebskultur systematisch.. (II-56)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt regelmäßige Instrumente zur Förderung einer effektiven Vertriebskultur ein. (z.B. Leitsätze, Workshops). (II-57)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Tabelle 1.4: Checkliste zum Kapitel Informationsmanagement**

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>9. Grundlagen zum Verständnis von Informationssystemen</b>							
...verfügt über ein integriertes Informationssystem, in dem die vertriebsrelevanten Informationen enthalten sind (III-1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über ein Vertriebsinformationssystem, dessen Inhalte stets aktuell sind. (III-2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über ein Vertriebsinformationssystem, dass Informationen bedarfsgerecht bereitgestellt, anstatt die Nutzer mit Informationen zu überfluten. (III-3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über ein Vertriebsinformationssystem, auf das jederzeit einfach und schnell zugegriffen werden kann. (III-4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...passt das Vertriebsinformationssystem regelmäßig an die Bedürfnisse (potenzieller) Nutzer an. (III-5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat systematisch dafür gesorgt, dass das Vertriebsinformationssystem von den Mitarbeitern akzeptiert wird. (III-6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...schult die betroffenen Mitarbeiter systematisch in der Anwendung des Vertriebsinformationssystem. (III-7)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...motiviert Mitarbeiter über die Anreizsysteme zur Nutzung und Pflege des Vertriebsinformationssystems. (III-8)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>10 Der Kunde – Das ungekannte Wesen?</b>							
...verfügt über umfangreiche und aktuelle Grunddaten über seine Kunden (z.B. Adressen, Namen, Segmentzugehörigkeit). (III-9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat aussagefähige Informationen über Absatzpotenziale seiner Kunden. (III-10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert bei potenzialstarken Kunden systematisch die Cross – Selling – Potenziale. (III-11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert regelmäßig und systematisch die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden. (III-12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...erfasst und analysiert regelmäßig den Aufwand für die Bearbeitung einzelner Kunden(-segmente). (III-13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...kennt bei wichtigen Kunden den Bedarfsdeckungsanteil (Share of Customer). (III-14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert seine Kundenstruktur regelmäßig mit Hilfe des Kundenportfolios. (III-15)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...orientiert sich beim Einsatz von Vertriebsressourcen konsequent an der Positionierung verschiedener Kunden (-segmente) in Kundenportfolios. (III-16)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...führt für Kundensegmente und für wichtige Einzelkunden regelmäßig eine Deckungsbeitragsrechnung durch. (III-17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...führt für Kundensegmente und für wichtige Einzelkunden regelmäßig eine gestufte Deckungsbeitragsrechnung mit Kunden(- Segmente) spezifischer Zuordnung von Fixkosten durch. (III-18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...schätzt die langfristige Profilabilität wichtiger Kunden(-segmente) mit Hilfe des Customer Lifetime Value ab. (III-19)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...misst regelmäßig die Kundenzufriedenheit. (III-20)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...berücksichtigt bei der Messung der Kundenzufriedenheit auch die Kundenbindung. (III-21)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...misst sowohl die Gesamtzufriedenheit der Kunden als auch deren Zufriedenheit mit einzelnen Leistungskomponenten des Unternehmens (z.B. Service, Beschwerdemanagement, Produktqualität). (III-22)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...legt bei Kundenzufriedenheitsmessungen systematisch die Zielgruppe fest. (III-23)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt bei der Messung der Kundenzufriedenheit eine ausreichende Stichprobengröße sicher. (III-24)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...wertet die Kundenzufriedenheit differenziert aus (z.B. nach Regionen Kundengruppen) . (III-25)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...lässt die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen systematisch in interne Verbesserungsprozesse einfließen. (III-26)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>11. Wettbewerbsinformation – Den Gegner kennen</b>							
...hat seine (potenziellen) Wettbewerber klar identifiziert. (III-27)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Basisinformationen über seine Wettbewerber (z.B. Eigentümer- und Organisationsstruktur, wichtige Manager) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-28)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über die Marktposition seiner Wettbewerber (z.B. Marktanteile, Ertragslage, Kundenzufriedenheit) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-29)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über Ressourcen seiner Wettbewerber (z.B. Qualität und Quantität von Vertriebs-/ Servicemitarbeitern, finanzielle Ressourcen) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-30)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über die Strategien seiner Wettbewerber (z.B. Ziele, Zeitpläne, Zielsegmente) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-31)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über die Marktbearbeitung seiner Wettbewerber (z.B. Leistungsspektrum, Preispositionierung, Verkaufsförderung) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-32)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine für Wettbewerbsinformationen verantwortliche Einheit/Person, die vorhandene Informationen bündelt, systematisch aufbereitet und allen relevanten Unternehmensbereichen zur Verfügung stellt (z.B. als Wettbewerbsprofile). (III-33)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>12. Der Markt – Trends frühzeitig erkennen</b>							
...verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen der eigenen Stellung im Markt (z.B. Marktanteile, Bekanntheitsgrad, Image) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-34)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen des Wettbewerbsverhaltens (z.B. Eintritt neuer Wettbewerber, Austritt alter Wettbewerber) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-35)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen des Kundenverhaltens (z.B. Informations- und Kaufverhalten) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-36)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über (zu erwartende) Veränderungen allgemeiner Marktcharakteristika (z.B. Marktwachstum) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-37)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verfügt über umfassende Informationen über Veränderungen bei sonstigen Umweltfaktoren (z.B. technologische, gesellschaftliche, gesamtwirtschaftliche Veränderungen) und aktualisiert diese regelmäßig und systematisch. (III-38)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>13. Informationen über interne Prozesse – Sand im Getriebe</b>							
...analysiert regelmäßig und systematisch die Qualität der Kundenakquisitionsaktivität (z.B. Zahl der gewonnenen Kunden pro Akquisitionsaktivität, Kosten der Akquisitionsaktivitäten) und leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. (III-39)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert regelmäßig und systematisch die Qualität der Angebotserstellung (z.B. Dauer, Fehlerfreiheit, Kosten, Trefferquote der Angebotserstellung) und leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. (III-40)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert regelmäßig und systematisch die Qualität der Auftragsbearbeitung (z.B. Dauer, Fehlerfreiheit, Kosten der Auftragsbearbeitung) und leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. (III-41)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert regelmäßig und systematisch die Qualität der Leistungserstellung/Lieferung (z.B. Liefertreue, Lieferqualität) und leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. (III-42)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...analysiert regelmäßig und systematisch die Qualität der Nachkaufbetreuung (z.B. Erreichbarkeit von Servicemitarbeitern, Cross-Selling- Erfolg) und leitet daraus Verbesserungsmaßnahmen ab. (III-43)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>14. CRM und CAS – Die Wegweiser im Dschungel der Informationen</b>							
...setzt ein Computer-Aided- Selling- System/ Customer-Relationship-Management- System zur Professionalisierung des Vertriebsprozesses ein. (III-44)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat ein Computer-Aided-Selling-System, das die Vorbereitung des Kundenkontaktes unterstützt (z.B. durch Kundenanalyse, Kundenzielplanung, Termin-, und Tourenplanung). (III-45)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat ein Computer-Aided-Selling-System, das die Durchführung des Kundengesprächs unterstützt (z.B. durch Produktpräsentation, Kalkulations- und Konfigurationsmodule ) . (III-46)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat ein Computer-Aided-Sellig-System, das die Angebotserstellung und Auftragsbearbeitung unterstützt (z.B. durch Textbausteine, Auftragsverfolgung). (III-47)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat ein Computer-Aided-Selling-System, das die Nachbearbeitung des Kundenkontaktes unterstützt (z.B. durch Besuchsberichte, Analysen). (III-48)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Tabelle 1.5: Checkliste zum Kapitel**  
**Kundenbeziehungsmanagement**

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>15. Die Verkäuferpersönlichkeit von Vielwiessern, Socializern und Allroundern</b>							
...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die Spaß am Kundenkontakt haben. (IV-1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die ihre Aufgabe stets mit einem gesunden Optimismus angehen. (IV-2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen verfügen (d.h. sich in den Kunden hineinversetzen zu können, die Kundenperspektive einnehmen zu können usw.). (IV-3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die über ein gesundes Selbstwertgefühl verfügen (d.h. Kompetenz ausstrahlen, von ihren Fähigkeiten überzeugt sind usw.). (IV-4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die kompetent in der sprachlichen Kommunikation sind (d.h. sich einfach und präzise ausdrücken und gezielte Fragen stellen können usw.). (IV-5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die dem Kunden aktiv zuhören. (IV-6)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die die nicht-sprachliche Kommunikation beherrschen (d.h. Körpersprache gezielt einsetzen und Signale in der Körpersprache des Gesprächspartners wahrnehmen usw. (IV-7)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die stets freundlich zu den Kunden sind. (IV-8)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die flexibel sind (d.h. sich und ihr Verkaufsverhalten auf unterschiedliche Kundentypen und Situationen einstellen können). (IV-9)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die teamfähig sind (d.h. sich in Teams einordnen können, Freude an Teamarbeit haben usw.). (IV-10)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die sich selbst gut organisieren können (Zeitmanagement, Setzen von Prioritäten, Ablagesysteme usw.). (IV-11)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die über umfassende Produktkenntnisse verfügen (sowohl über eigene als auch Wettbewerbsprodukte). (IV-12)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die ihre Kunden sehr gut kennen und verstehen (d.h. deren Bedürfnisse, Wertschöpfungsprozesse, Produktnutzung). (IV-13)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die über umfassende Marktkenntnisse verfügen (d.h. über die Position des eigenen Unternehmens oder Trends im Markt). (IV-14)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die über fundiert betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen (d.h. Kostenauswirkungen von Entscheidungen bewerten können, Kostenstrukturen des eigenen Unternehmens kennen usw.) (IV-15)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>...beschäftigt Vertriebsmitarbeiter, die den Verkaufsprozess erfolgreich gestalten und sich auf Basis ihres Erfahrungsschatzes auf jeden Kunden einstellen können. (IV-16)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>16. Beziehungsmanagement abrunden – Messen, ,Call Center, Internet</b>							
...plant Messen systematisch (d.h. Auswahl der Messen, Bestimmung des Gesamtbudgets für Messen usw.). (IV-17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...formuliert präzise, quantifizierte Ziele für jede Messe. (IV-18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...kontrolliert das Erreichen der Messeziele. (IV-19)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat die Aufgaben eines Call Centers klar definiert. (IV-20)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcen für das Call Center bereitgestellt (z.B. technische Ausstattung, Anzahl der Mitarbeiter). (IV-21)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt im Call Center nur angemessen qualifizierte Mitarbeiter ein. (IV-22)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat auf Basis sorgfältiger Überlegungen entschieden, ob das Call Center selbst oder durch einen externen Dienstleister betrieben werden soll. (IV-23)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...hat klar festgelegt, wer im Unternehmen für den reibungslosen Ablauf der Call Center – gestützten Aktivitäten verantwortlich ist. (IV-24)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat präzise definiert, welche Funktionen der Internet-Auftritt primär erfüllen soll (z.B. Informations-, Transaktions-, oder Kundenbindungsfunktion). (IV-25)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat präzise definiert, auf welchen Typen von Internet – Seiten es präsentiert sein will (z.B. Community Sites, Electronic Malls, Suchmaschinen). (IV-26)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...tritt ausschließlich auf professionelle und benutzerfreundliche gestalteten Internetseiten auf. (IV-27)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt bei Transaktionen über das Internet den reibungslosen Ablauf der notwendigen Logistikprozesse sicher. (IV-28)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>17. Kundenbindungsmanagement – Den Kunden zum „FAN“ machen</b>							
...orientiert sich beim Einsatz von Kundenbindungsinstrumenten (z.B. Kundenclubs,-karten,-zeitschriften) an der Wertigkeit der Kunden für das Unternehmen (Fokussierung statt Gießkannenprinzip). (IV-29)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...kontrolliert regelmäßig und systematisch den Erfolg (Effektivität und Effizienz) des Einsatzes von Kundenbindungsinstrumenten (z.B. Kundenclubs,-karten,-zeitschriften). (IV-30)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat systematisch definiert, welche Value Added Services welchen Kunden angeboten werden sollen. (IV-31)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...vermarktet seine produktbegleitenden Dienstleistungen aktiv. (IV-32)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...teilt den Kunden in monetären Größen Nutzen und Kosten von Dienstleistungen mit und betreibt aktiv den Verkauf (im Gegensatz zum „Verschenken“) von Dienstleistungen. (IV-33)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat eine Kultur, in der Dienstleistungsorientierung eine große Rolle spielt. (IV-34)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt im Dienstleistungsbereich hoch qualifizierte Mitarbeiter ein. (IV-35)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
...honoriert Dienstleistungsorientierung durch die Anreizsysteme. (IV-36)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...kontrolliert regelmäßig die Profitabilität von Dienstleistungen. (IV-37)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...nutzt geeignete Instrumente für Qualitätsmessung und –Management im Dienstleistungsbereich. (IV-38)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat die Verantwortung für die Erbringung von Dienstleistungen im Unternehmen klar geregelt. (IV-39)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...arbeitet mit einer unternehmensweit einheitlich, nicht restriktiven Definition, was unter einer Beschwerde zu verstehen ist. (IV-40)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat klar definiert, wie Beschwerden im Unternehmen angenommen und bearbeitet werden sollen. (IV-41)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...hat klar definiert wer für die Lösung einer Beschwerde verantwortlich ist. (IV-42)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...sorgt aktiv dafür, dass Mitarbeiter eine konstruktive Einstellung zum Umgang mit Beschwerden haben. (IV-43)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Das Unternehmen...</b>	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
(Kriterium-Nr.)	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
<b>18. Key Account Management – Die enge Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden</b>							
...betreibt proaktives KAM (u. a. Auswahl der Key Accounts und Initiierung von Kooperationsmaßnahmen). (IV-44)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...betreibt KAM systematisch (d.h. Analyse der Key Accounts, Definition von Zielen, Erfolgskontrolle). (IV-45)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt Key Accounts Manager ein, die über Erfahrungen in anderen Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Logistik, Technik) verfügen. (IV-46)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt Key Accounts Manager mit starker Persönlichkeit und Sozialkompetenz ein. (IV-47)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...setzt Key Accounts Manager mit umfassender Fachkompetenz (nicht nur Vertriebskenntnisse) ein. (IV-48)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...verschafft Key Accounts Managern den Zugang zu den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Ressourcen. (IV-49)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...nutzt für Key Accounts Manager in hohem Maße leistungsorientierte Vergütungssysteme. (IV-50)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
...stellt sicher, dass die Key Account Manager die Unterstützung der Top - Managements haben. (IV-51)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Das Ergebnis der empirischen Untersuchung des Unternehmens mit der Sales-Excellence Selbstbewertung (durchschnittliche Excellence-Wert) unter Einbindung von externen Moderatoren ist in **Tabelle 1.6** unter Berücksichtigung der in Abschnitt 3.2 „*Der Sales-Excellence-Ansatz in der Praxis*“ festgelegten Parameter wie folgt ausgefallen.

<b>Vertriebsstrategie</b>	71,2
<b>Vertriebsmanagement</b>	72,7
<b>Informationsmanagement</b>	62,3
<b>Kundenbeziehungsmanagement</b>	54,8
<b>Sales-Ex-Gesamtwert</b>	65,25

**Tabelle 1.6:** Sales-Excellence-Selbstbewertung unter Einbindung von externen Moderatoren

Die erfassten Werte und der entsprechende Marktzugang der Vertriebsaktivitäten des Unternehmens können in Bezug auf das Sales- Ex-Profil wie folgt dargestellt werden.

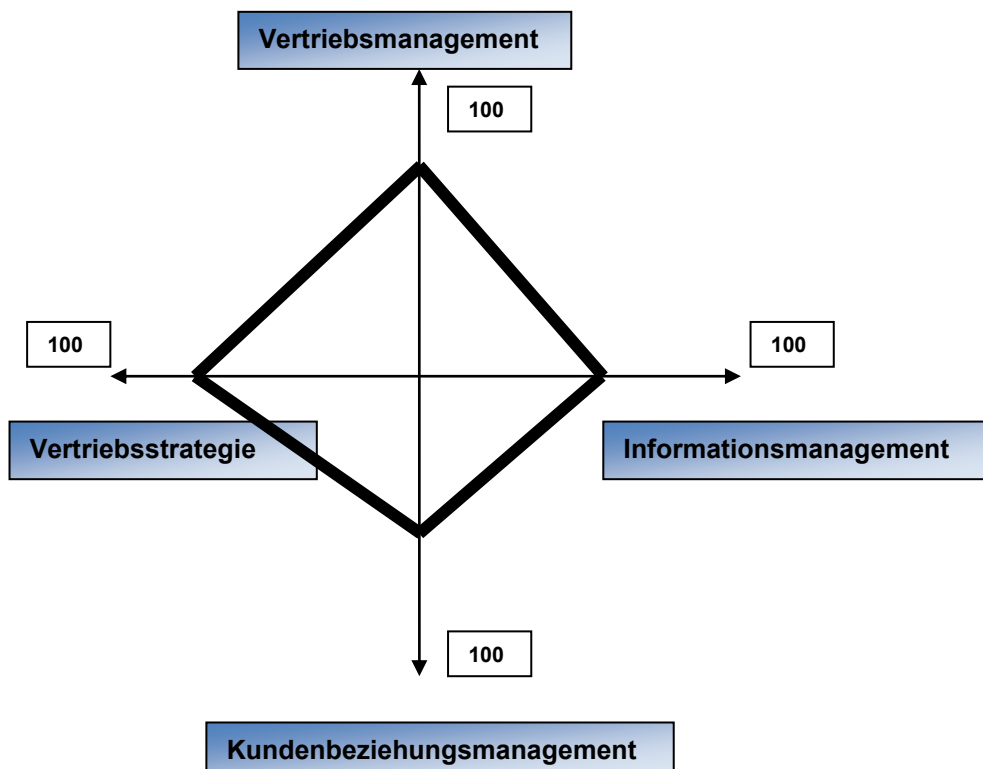


Abbildung 53 modifizierte Darstellung, Sales-Ex-Profil eines international agierenden Unternehmens (Quelle: Homburg, Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden Gabler, 2010 Seite 14)

## 9. Zusammenfassung

Die globalen Investitionsgütermärkte sind geprägt durch ständig wachsende und neue Anbieterkonkurrenz, die letztendlich zu einer gewissen Marktsättigung führt. Durch den Trend zu Produkten ähnlicher Leistungsfähigkeit ist eine Differenzierung allein über das Produkt immer schwieriger. Daher haben die Bereiche kundenorientierte Leistungserbringung und flankierende Serviceangebote immer mehr an Bedeutung gewonnen.

Eine deutlich erkennbare Veränderung der Marktteilnehmer im Investitionsgütergeschäft, welches durch ein hohes Maß an Rationalität geprägt ist, erklärt warum emotional geprägte Anbieter- und Markenpräferenzen nur eine untergeordnete Bedeutung haben. Die Klassiker wie ausgezeichnete Vertriebsarbeit verbunden mit hervorragender Kundenbetreuung sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die entscheidenden Wettbewerbsvorteile im Vertrieb.

Ein professionelles Vertriebsmanagement garantiert die Steigerung von Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Kundenbindung. Dies sind natürlich die obersten Ziele eines Unternehmens, da eine langfristige Kundenbeziehung zur Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolgs und damit auch des Unternehmenswertes führt. Dabei muss im Vorfeld aufgrund der stark gesättigten Märkte der Fokus und die Intensität der Kundenbetreuung auf die profitablen Kunden gerichtet werden, da nur so der langfristige wirtschaftliche Erfolg gesichert werden kann.

Erfahrungsgemäß bedeutet professionelles Vertriebsmanagement, dass bereits bei der Leistungserstellung kundenorientiert gehandelt werden muss. Unternehmen können nur dann den Kundenanforderungen gerecht werden, wenn sie über ein entsprechendes Leistungspotenzial verfügen.

In Bezug auf den empirischen Teil dieser Diplomarbeit wo ein international agierendes Unternehmen auf deren Vertriebsprofessionalität mit Hilfe der Sales-Excellence-Selbstbewertung (durchschnittlicher Excellence-Wert) unter Einbindung von externen Moderatoren untersucht wurde, konnte festgestellt

werden, dass trotz der bereits sehr hohen Professionalität des Unternehmens, starke Defizite vorhanden sind.

Die Ergebnisse zeigen auffallend geringe Werte in den Dimensionen Informationsmanagement (Wert 62,3) und Kundenbeziehungsmanagement (Wert 54,8), wo sicher noch eine zusätzliche Professionalitätssteigerung notwendig ist. Betrachtet man allerdings den Sales-Ex-Gesamtwert so hat das Unternehmen ein sehr gutes Excellence-Niveau, da die globale Betrachtung der Vertriebsprofessionalität unterschiedlicher Branchen zeigt, dass im Durchschnitt ein Sales-Ex-Gesamtwert von 70 erreicht wird.

Zusammenfassend kann zum Ausdruck gebracht werden, das erfolgreiche Unternehmen nur dann den sich ständig ändernden Marktanforderungen gerecht werden können, wenn eine rasche und effektive Anpassung erfolgt.

Mit Hilfe einer Sales-Excellence-Bewertung lassen sich jene Bereiche, bei denen die größten Defizite vermutet werden, pragmatisch erfassen um die Vertriebsarbeit zu professionalisieren und somit zukunftsfähiger zu machen.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angeführten Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Graz, am 22.09.2011

---

## Literaturverzeichnis

Albers S. Optimale Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47,1995 Seite 124-142)

Beutin Nikolas: Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen. - 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2000

Binckebanck Lars : Interaktive Markenführung, 1 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006

Bischof Jürgen: Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. -1. Auflage Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 2002

Biesel Hartmut H.: Vertriebsarbeit leicht gemacht - 1. Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2006

Blinda Lars: Markenführungs Kompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements.-1.Aufl.: Wiesbaden Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, 2007

Bruhn Manfred, Kirchgeorg Manfred: Marktorientierte Führung.- 1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2007

Brinkmann Daniela Alexa: Kundenbindung in jungen innovativen Unternehmen.1.Aufl.Wiesbaden: GWV Fachverlag Gabler, 2008

Bühner E.: Personalmanagement, 3.Auflage Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2005

Coenenberg Adolf Gerhard.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Aufl. Stuttgart, 2009

Dannenberg Holger; Zupancic Dirk: Spitzenleistungen im Vertrieb.- 1.Aufl.Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 2008

Donnevert Tobias:Markenrelevanz.-1.Aufl.Wiesbaden: GWV Fachverlag Gabler, 2009

Diller Hermann, Köhler Richard: Preispolitik.-4.Aufl.Stuttgart: W. Kohlhammer, 2008

Festge Fabian: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich, 1 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2006,

- Fink Carmen Andrea: Prozessorientierte Unternehmensplanung - 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2003
- Freter Hermann; Markt-und Kundensegmentierung -.2. Aufl. Stuttgart, 2008
- Gierl, H. Kurbel T. :Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, 1. Aufl. Ettlingen, 1997
- Götz Peter: Key-Account-Management im Zuliefergeschäft Band 39. Duncker & Humblot Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin, 1995,
- Hesse Josef: Erfolgsforschung im Vertrieb.-1.Aufl.: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, 2004
- Hermann Marc A: Personalmanagement. - 2. Aufl. Zürich:, 2009
- Hinterhuber Hans H. Matzler Kurt : Kundenorientierte Unternehmensführung 6 Aufl. Gabler /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2009
- Homburg, Christian; Werner Harald: Kundenorientierung mit System Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum - 1. Aufl. Frankfurt/Main, 1998
- Homburg Christian& Stock- Homburg, R. :Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, 7. Aufl. Wiesbaden, 2008
- Homburg Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler,2010
- Homburg Christian; Schäfer Heiko; Schneider Janna: Vertriebsmanagement mit System. - 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008
- Hofbauer Günter; Hellwig Claudia: Professionelles Vertriebsmanagement.- 2.Aufl.Erlangen: Puplicis Publishing, 2009
- Homburg Christian, Stock, R. :Der Kundenorientierte Mitarbeiter 1 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2000
- Homburg Christian, Daum Daniel.: Marktorientiertes Kostenmanagement- Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, 1. Aufl. Frankfurt/Main, 1997.
- Homburg Christian, Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung - 1.Auflage Deutscher Universitäts-Verlag /GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004
- Kessel Andreas: Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen - 1. Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden: 2007



Lancioni, R., Olivia, T.: Penetratin, Purchaser, Personalities, Marketing, Management, Personalmanagement. - 3. Auflage (Spring), 1995

Maas Martin: Praxiswissen Vertrieb -3.Auflage Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2006

Pufahl Mario: Vertriebscontrolling - 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler-Verlag , 2003

Reichwald ,R; Bastian, C.; Lohse, C .; Vertriebsmanagement im Wandel .-, Stuttgart 2000, Seite 6 Reineke, 2002, S50 f.; Pritzl, 2003

Reinecke Sven: Marketing Performance Management.-1.Aufl.Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2004

Ruth Stock-Homburg : Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit 3 Aufl. Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2007

Sander Matthias :Marketing-Management - 1. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2004

Seider Uwe: Vertriebsintegration.-1.Aufl.: Berlin Erich Schmidt Verlag GmbH, 2006

Steffenhagen Hartwig,: Konditionsgestaltung zwischen Industrie und Handel-1.Aufl.Wien 1995

Simon Hermann, Fassnacht Martin,: Preismanagement-3.Aufl.Gabler, 2009

Schmoll Anton.: Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft -.1. Aufl. Wien, 2006

Peters Sönke, Brühl Rolf, Stelling Johannes: Betriebswirtschaftslehre. -12. Auflage Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH München Wien:2005

Scherer Hermann.: Ganz einfach Verkaufen, 2. Aufl. Offenbach, 2006

Streibich Roland: Erfolgsfaktoren im Bau- und Immobilien-Marketing 1 Aufl. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Voigt Hans-Jürgen: Die internen Gesetze im Vertrieb -1.Auflage Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.Gaber/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

## **Internetquellen**

<http://www.krueger-consulting.de/sales-consulting>, [verfügbar am 7.5.2011]

<http://www.absatzwirtschaft.de/content/crm/news/vertrieb-gewinnt-an-bedeutung;69228>, [07.05.2011]

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/ausschreibungsverfahren/ausschreibungsverfahren.htm> (02.07.11)

<http://www.brainguide.de/vertriebsmanagement> [verfügbar am 09.07.2011]